Livro Eletrônico

Estratégia CONCURSOS

RFB

AFRFB 2018

Aula 00

Administração Geral p/ Receita Federal (Auditor Fiscal) ESAF

Professor: Carlos Xavier

"O SEGREDO DO SUCESSO É A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO"

Apresentação do curso. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. (parte 1)

Sumário

1. Apresentação do curso....2
1. Palavras iniciais....5
2. Planejamento....6
3. Uma metodologia para o planejamento estratégico....14
4. Gestão estratégica x planejamento estratégico....20
5. Conceitos essenciais ligados ao planejamento e à gestão estratégica....25
6. Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico....29
7. O Planejamento baseado em cenários....35
8. O Planejamento estratégico situacional....38
9. Aspectos essenciais para a prova....41
10. Questões comentadas....46
11. Lista de Questões....66
12. Gabarito....76
13. Bibliografia Principal....76

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a estudar administração geral para o concurso de Auditor Fiscal da Receita Federal – um grande cargo, em uma grande instituição.

Começo logo dizendo o seguinte:

As provas da Receita Federal possuem grande tradição de serem aplicadas pela ESAF, por isso teremos um curso totalmente focado nessa banca.

Infelizmente, entretanto, a ESAF aplicou pouquíssimos concursos entre 2017 e 2018. Nenhum deles era de cargos em áreas correlatas à administração, por isso não há questões ESAF 2017 e 2018 disponíveis para você praticar (nem no curso, nem fora dele). Assim, as questões mais recentes que teremos para praticar serão de 2016, mas farei um esforço para trazer o máximo possível, e sempre complementando com questões de outas bancas para você praticar ainda mais, sempre que for necessário.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Confira minhas redes sociais e tire suas próprias conclusões:

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @professorcarlosxavier

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao de vocês, meus alunos, **tenho visto muitos alunos obterem sucesso nas provas que realizam**, o que me deixa muito satisfeito!

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em **livros eletrônicos no formato .PDF**, dividido em "aulas" que funcionam como "capítulos". As aulas contém o conteúdo cobrado no último Edital, mas com teorias e questões atualizadas comentadas, para que você possa se preparar da melhor forma. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos abordados nos livros eletrônicos.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: use os livros eletrônicos em .PDF como base para os seus estudos! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios? Você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

CRONOGRAMA DE AULAS

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. (parte 1)	21/09/2018
Aula 01	Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. (parte 2)	28/09/2018
Aula 02	Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões.	07/10/2018

Aula 03	Gerenciamento de Projetos.	14/10/2018
Aula 04	Gerenciamento de Processos.	21/10/2018
Aula 05	Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade;	28/10/2018
Aula 06	Gestão das Mudanças.	07/11/2018
Aula 07	Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação. Gestão da Informação e do Conhecimento.	14/11/2018
Aula 08	Gestão de pessoas	21/11/2018
Aula 09	estilos de liderança; liderança situacional; Empoderamento.	28/11/2018
Aula 10	Motivação.	07/12/2018
Aula 11	Trabalho em equipe.	14/12/2018
Aula 12	Gestão por Competências	21/12/2018
Aula 13	Gestão do Desempenho	28/12/2018

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

1. PALAVRAS INICIAIS

Oi de novo!

Hoje vamos iniciar os estudos sobre planejamento e estratégia organizacional.

Com base nos estudos sobre os três níveis de planejamento estudaremos a metodologia do planejamento estratégico e o diferenciaremos da gestão estratégica, estudando alguns conceitos importantes para a prova.

Por fim, teremos uma visão geral dos principais pontos cobrados em concursos sobre o tema.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

https://www.youtube.com/watch?v=lTztSZ5PnlA

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Vamos lá!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

PS.: ao longo da aula trarei algumas questões anteriores para você já ir praticando. No final da aula, teremos uma lista maior, mais completa, de questões comentadas para você fazer a sua primeira revisão de conteúdo – logo após a teoria; há também uma lista completa das questões sem comentários, para que você possa praticar na sua revisão seguinte, dentro de alguns dias.

PS2.: reitero que a ESAF aplicou pouquíssimos concursos entre 2017 e 2018. Nenhum deles era de cargos em área de administração, por isso não há questões ESAF 2017 e 2018 disponíveis para você praticar (nem no curso, nem fora dele).

2. PLANEJAMENTO.

Planejamento pode ser definido como 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 ou organização.

RESUMINDO

Podemos pensar o planejamento como o processo que faz o plano para que se possa sair da situação atual para a situação futura desejada!

Deste modo, o planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão**: pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção**: que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição**: é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas**: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano**: é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.

O planejamento possui os seguintes **princípios gerais**:

- **Princípio da contribuição aos objetivos**: o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento**: ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios específicos do planejamento:

- **Planejamento participativo**: o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido através da participação dos envolvidos;
- **Planejamento coordenado**: todos os aspectos envolvidos no planejamento devem atuar de maneira interdependente;
- **Planejamento integrado**: os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados, nos níveis estratégico, tático e operacional;
- **Planejamento permanente**: como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Para Benome (2007), os princípios do planejamento seriam outros:

a. **Inerência**: o planejamento é uma função indispensável à organização, sendo parte integrante de todos os setores de uma organização, estejam ou não ligados à área principal do negócio.
b. **Universalidade**: o planejamento busca antecipar as variáveis e consequências que influenciarão a organização sob todos os pontos de vista e levando em conta diferentes opiniões para evitar uma visão unilateral. São as considerações acerca dos cenários e seus imprevistos, que devem ser ao menos calculados.
c. **Unidade**: apesar de ter múltiplas facetas, o planejamento deve ser integrado em um conjunto coerente com base em critérios que contemplem mais de uma área ao mesmo tempo.
d. **Previsão**: deve-se estabelecer prazos e cronogramas claros para a execução das tarefas, inclusive considerando correções de rumo.

e. **Flexibilidade**: o planejamento deve ser adaptável às diferentes situações, pois assim fica mais fácil fazer os ajustes de trajetória necessários para o sucesso.

O que eu digo sobre tudo isso? Tem que ter todos em mente! Além disso, saiba que aspectos mais gerais como a flexibilidade, típica do planejamento, também podem ser consideradas como princípios!!!

São quatro as dimensões necessárias à realização do planejamento (Baptista, 1981, *apud* Teixeira; Souza, 2003):

- **Racional**: trata-se da racionalidade, criatividade e reflexão necessárias para sua realização.
- **Política**: trata-se do poder de decisão envolvido em um planejamento.
- **Técnico-administrativa**: trata-se do sistema de trabalho estruturado através do planejamento, respondendo a perguntas como o quê? quanto? quem? quando?
- **Valorativa**: trata-se da avaliação de valor sobre os benefícios e prejuízos que aquilo que está sendo planejado pode trazer.

Sei que o assunto parece solto, mas as referências a serem estudadas dizem as coisas mais diversas, e você tem que conhecer todos esses pontos.

Ackoff aponta que são três os tipos de filosofia que podem guiar o planejamento:

1- **Planejamento conservador**: é voltado para a estabilidade e manutenção da situação atual. As decisões buscam resultados positivos com a correção de problemas existentes, mas não tem foco em conseguir uma situação ótima que aproveite oportunidades. Possui base essencialmente retrospectiva para aproveitar as experiências da organização e projetá-las para o futuro, servindo para continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.
2- **Planejamento otimizante**: voltado para a adaptabilidade e inovação. O que se busca é a obtenção de resultados ótimos (os melhores possíveis), aumentando os resultados ou diminuindo os recursos utilizados (ou as duas coisas ao mesmo tempo). É baseado na tentativa de melhorar a realidade da organização, sendo sobretudo incremental (baseado em melhorias contínuas e pontuais ao longo do tempo).
3- **Planejamento adaptativo**: voltado para as necessidades de adaptação da organização ao longo do tempo, com base nas contingencias enfrentadas. O que se busca é compatibilizar os interesses envolvidos com os acontecimentos para que a organização se desenvolva naturalmente. Ele busca diminuir o planejamento retrospectivo voltado para acabar com erros do passado, e passa a se concentrar na aderência às necessidades do ambiente atual e futuro.

Tendo tudo isso em mente, é possível começarmos a desdobrar o planejamento em três tipos comumente cobrados em concursos: estratégico, tático e operacional. Atenção: o estratégico se desdobra em tático e este se desdobra no operacional!

De forma geral, é possível afirmar que:

1- **Planejamento estratégico**: é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente. Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los (tais como ferramentas, políticas, missão, visão, valores, etc). Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.
2- **Planejamento tático**: é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.
3- **Planejamento operacional**: é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.

ATENÇÃO
DECORE!

O planejamento desdobra-se em três tipos comumente cobrados em concursos: Estratégico, tático e operacional.

Perceba que os três níveis de planejamento estão integrados entre si, sendo cada um apropriado a um nível de decisão da organização.

Para que não reste dúvidas na hora da prova, vamos ver mais detalhes sobre cada um dos níveis do planejamento:

Para Chiavenato (2008), o **planejamento estratégico** interage com três parâmetros: a visão de futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Além disso, ele apresenta cinco características fundamentais do **planejamento estratégico**:

1. Ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. É orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo;
3. Ele é compreensivo, ou seja, aborda a organização como um todo, de forma global e sistêmica;
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses de todos os envolvidos;
5. Ele é uma forma de aprendizagem organizacional, que aprende através da adaptação ao contexto ambiental complexo, competitivo e mutável.

O planejamento estratégico tratará, assim, de aspectos macro organizacionais como a missão, visão, valores, políticas, e outros fatores da organização como um todo.

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

1. ***Planos de produção***. *Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.*
2. ***Planos financeiros***. *Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.*
3. ***Planos de marketing***. *Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.*
4. ***Planos de recursos humanos***. *Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.*

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos**. São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos**. São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos**. São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.

HORA DE PRATICAR!

(ESAF/DNIT/Técnico Administrativo) Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.

a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.

b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.

c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.

d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.

e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.

Comentário:

Questão interessante. Vejamos os erros e acertos em cada alternativa:

A) Errado. O plano que estabelece esses pontos é o estratégico.

B) Errado. O planejamento estratégico contempla a organização como um todo. Não é detalhado, mas é com base nele que são feitos os planos tático e operacional.

C) Errado. O planejamento tático abrange áreas da organização. O planejamento que abrange a organização como um todo e sua relação com o ambiente é o estratégico.

D) Errado. O correto para essa afirmação seria o plano tático, e não o operacional.

E) Certo. É com base na aplicação do plano operacional que os objetivos acima (tático e estratégico) poderão ser conquistados, já que o plano estratégico é desdobrado em tático, e o tático em operacional.

GABARITO: E.

(ESAF/MF/Analista Técnico Administrativo) Sobre planejamento estratégico, é correto afirmar:

( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.

( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.

( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.

a) C - C - E

b) C - E - C

c) E - C - E

d) C - C - C

e) E - E - E

Comentário:

Questão mal feita, pois toma definições como exemplificações. Merecia ser anulada. Vejamos, sobre planejamento estratégico:

( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.

Certo. Sem dúvidas o planejamento estratégico é, em sua essência, sistêmico, dinâmico e contínuo.

( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.

Considerado certo. Não há dúvidas que ele é embasado nos problemas e desafios da organização, mas também considera essencialmente suas oportunidades. Assim, não mencionar as oportunidades da organização como parte do planejamento estratégico poderia ser questionado...

( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.

Considerado certo. Na verdade, está correto em partes. O problema é que ele diz que o planejamento é a determinação dos objetivos, quando ele é muito mais do que isso. Se dissesse que envolve a determinação dos objetivos, certamente teria uma redação mais clara.

Esta questão merecia ter sido anulada.

GABARITO: D.

(ESAF/MF/Assistente Técnico Administrativo) São princípios do planejamento que compõem a administração estratégica, exceto:

a) Inerência.

b) Universalidade.

c) Fracionamento.

d) Previsão.

e) Flexibilidade.

Comentário:

Nessa questão foram cobrados os princípios do planejamento mencionados por Benome (2007). Lembremos:

Inerência;

Universalidade;

Unidade;

Previsão;

flexibilidade.

Bem, agora é fácil ver que o único que não é princípio do planejamento é o fracionamento - C.

Perceba ainda que o fracionamento é o oposto da Unidade, que seria um princípio do planejamento!

GABARITO: C.

(ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal) Entre as opções abaixo selecione a mais correta.

a) No nível institucional o planejamento envolve a determinação de objetivos departamentais e operacionais.

b) No nível intermediário o planejamento é tático e trata da alocação de recursos.

c) No nível intermediário o planejamento desdobra estratégias em planos operacionais.

d) No nível operacional o planejamento desdobra planos operacionais em planos estratégicos.

e) No nível operacional o planejamento desdobra planos estratégicos em operacionais.

Comentário:

O planejamento estratégico é o realizado no nível institucional da empresa. Posteriormente ele é desdobrado em tático -para a alocação de recursos em áreas. O tático, por sua vez, é desdobrado em operacional.

Tendo isso em mente, fica claro que a alternativa certa é a letra B, que afirma que o planejamento tático faz alocação de recursos.

GABARITO: B.

3. UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mais do que entender a visão, missão, etc., é importante que você compreenda de forma mais ampla como se o planejamento estratégico é realizado na organização – pois isso é que irá lhe permitir realmente entender o processo.

Existem diversas metodologias para a elaboração do planejamento estratégico e todas elas são passiveis de cobrança em nosso concurso. Cada livro que se busca tem informações um pouco diferentes dos outros, então resolvi que abordaremos uma visão mais global, de modo que vocês possam ampliar seus horizontes e se preparar para o que quer que surja na prova.

A abordagem que utilizaremos é a proposta por Djalma de Oliveira. Para ele, as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser definidas como:

Fase I - diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação.

Vamos ver cada uma destas fases?

Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase busca-se responder à pergunta “onde estou”? É fundamental que o diagnóstico seja realista, completo e impessoal, evitando problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico.

Esta fase pode ser dividida em 5 etapas:

a) Identificação da Visão
b) Identificação dos valores
c) Análise externa
d) Análise interna
e) Análise dos concorrentes

Na identificação da visão, os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Algumas vezes a visão pode se configurar irrealista, mas isto não gera problemas, pois posteriormente será feita uma análise da empresa frente às oportunidades e ameaças do ambiente, considerando sua visão. Em um cursinho

preparatório, uma declaração de visão poderia ser algo como “tornar-se um curso de referência na preparação de candidatos a concursos públicos em todo o Brasil”.

Na identificação dos valores é onde são delineados os princípios, crenças e questões éticas fundamentais que pautarão as ações e decisões da empresa ao longo do tempo. Os valores estão intimamente ligados à cultura organizacional. Alguns valores que se deveria esperar de uma organização pública: “Esta organização terá suas ações pautadas pela ética, compromisso com o interesse público, e foco nos resultados”.

Na etapa de análise externa são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Neste sentido, os objetivos da organização devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades. Além disto, deve-se procurar ter alguma garantia de que, praticamente, todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas. Outro aspecto a considerar é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, o **direto**, que representa o conjunto de fatores que a organização pode identificar, avaliar e medir, e o **indireto**, que pode ser identificado, mas não pode ser avaliado ou medido.

A análise interna, por sua vez, é quando se verificam os pontos fortes e fracos (assim como os pontos neutros) da organização. Ponto neutro é aquele que é identificado internamente à empresa, mas não se dispõe de critérios e parâmetros para definir se este ponto é forte ou fraco.

Por fim, chegamos à última etapa da fase I, a **análise dos concorrentes**. Nesta etapa deve ser feito uma análise detalhada da concorrência com o objetivo de identificar as vantagens competitivas da organização e dos concorrentes.

Vou resumir o que é mais importante em provas de concurso como um todo:

Saiba diferenciar visão, missão *(mais detalhes logo mais...)* **e valores:** Visão é “como estaremos no longo prazo”, sendo uma afirmação sobre como a organização se vê no futuro. Missão é “o que nós fazemos para a sociedade”, sendo uma afirmação atemporal sobre o propósito ou razão de existir da organização. **Valores**, por sua vez, constituem a base da cultura organizacional.

A análise do ambiente externo e interno, em conjunto, costuma ser feita por meio da análise SWOT. Algumas bancas chamam essa técnica de Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) - por isso não se surpreenda!

A análise dos concorrentes pode utilizar diversas ferramentas como a análise das cinco forças de Porter.

Fase II - Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de existir da organização, bem como seu posicionamento estratégico. Podemos dividir esta fase nas seguintes etapas:

a) Estabelecimento da missão da empresa;
b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;

c) Estruturação e debate de cenários;
d) Estabelecimento da postura estratégica;
e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

A primeira etapa é o estabelecimento da missão propriamente dita. A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa e deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado. Missão é "para que serve" a organização, sem determinação de prazo! Uma declaração de missão de interessante é a da Coca-Cola: “Buscamos refrescar o mundo em corpo, mente e espírito”.

A segunda etapa é o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de atuar.

A terceira etapa é a estruturação e debate de cenários, que representam situações, critérios e medidas que servem para montar o futuro da empresa. Para sua elaboração podem ser utilizadas **técnicas objetivas**, como projeções de dados socioeconômicos, e **técnicas subjetivas**, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização. Existem duas abordagens para a construção de cenários, a **projetiva**, que “projeta” dados do passado para o futuro, sendo mais ligada a dados quantitativos e um futuro único, e a **prospectiva**, que tenta identificar o futuro com base em variações qualitativas e quantitativas, subjetivas ou objetivas, visão global, análises intencionais e outros. Dado o contexto de mudanças rápidas, a **abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva**, uma vez que, ao mesmo tempo, aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido. De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

Em seguida vem o **estabelecimento da postura estratégica**, resultante da análise dos pontos fortes e fracos que qualificam a organização para aproveitar oportunidades e se proteger de ameaças (análise SWOT). A postura estratégica é a maneira mais adequada para a organização alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

A quinta e última etapa da fase de missão da organização é **a etapa de estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.** Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a organização adotará para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa. Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base para as decisões de caráter geral que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Observa-se que aqui, o mais importante para os concursos está em saber o que é missão, diferenciando de visão e valores.

Além disto, é bom saber alguns detalhes do uso de cenários. Em essência: a **abordagem prospectiva é preferível à projetiva**. A primeira é mais adaptável aos ambientes em mudança, considera vários cenários de futuro possíveis e todo tipo de informação disponível. A segunda é mais estática, projeta dados passados para o futuro e é mais “matemática”.

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase são utilizados **instrumentos prescritivos**, que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão, de acordo com tudo o que já foi estabelecido anteriormente no planejamento estratégico. Além destes, também são utilizados **instrumentos quantitativos** com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado segundo as seguintes etapas:

a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.
b) Estabelecimento de estratégias e políticas.
c) Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Para melhor entendimento, cabe uma breve explicação sobre o que é cada um destes instrumentos prescritivos:

- **Objetivo:** é o conjunto de resultados futuros que a organização deseja atingir. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente, há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser "gerais" – no sentido de abrangentes -, por abranger a organização como um todo). . Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.
- **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, relacionado às áreas funcionais da organização;
- **Desafio:** é uma realização que deve ser continuadamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, contribuindo para atingir o objetivo;
- **Metas:** corresponde aos passos ou etapas que levam ao cumprimento do objetivo, devidamente quantificados e com prazos previstos para o seu cumprimento. Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.

Metas e objetivos devem ser <u>SMART</u>:

<u>eSpecífica</u>

Mensurável

Atingível

Relevante

Temporal

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus *stakeholders* no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
- **Diretrizes:** são o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- **Projetos:** são os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução;
- **Programas:** são os conjuntos de projetos hegemônicos quanto aos seus objetivos ou finalidades;
- **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (planos de ação de marketing, logística, etc.)**.**

Todas estas definições são importantes, pessoal! E ao menos uma delas pode ser cobrada em nosso concurso! Tenham atenção!

Fase IV - Controle e avaliação.

É nesta etapa que se verifica o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada.

Em sentido amplo, esta etapa envolve processos de:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do realizado com o planejado;
- Avaliação dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios observados em relação ao planejado;
- Tomada de ações corretivas;
- *Feedback* de informações para uso em futuros processos de planejamento.

Vamos ter um cuidado adicional quanto a este tópico:

Apesar de estar incluído dentro de planejamento estratégico você deve ter atenção, pois a sua banca pode considerar que esta etapa **está dentro da gestão estratégica como parte do controle estratégico**! A seguir dou algumas dicas para responder questões que venham a abordar isto:

Procure dicas na própria questão e **não mantenha uma pulga atrás da orelha!** Se a questão da prova disser "segundo Djalma de Oliveira" marquem que controle e avaliação se incluem no planejamento estratégico. Podemos considerar também que o "controle e avaliação **do planejamento estratégico**" estaria dentro de planejamento.

Lembrem-se que você vai fazer um concurso público e a vontade da banca é soberana!

O mais provável é que considere termos como os relacionados a seguir como mais ligados à gestão estratégica e não ao planejamento: **implementação, gestão, administração, controle e avaliação da estratégia**.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A **gestão estratégica** pode ser entendida como a **união do plano estratégico e de sua implementação em um só processo**, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para a implementação do plano através da participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Por unir o plano estratégico e sua implementação, é possível dizer que a gestão estratégica mais ampla do que o planejamento estratégico.

Assim **gestão estratégica (ou administração estratégica) é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo. Inclui compromissos, decisões e ações para que a organização obtenha o desejado retorno acima da média e a vantagem competitiva para manter sua posição de mercado.**

Relacione gestão estratégica a:

Longo prazo, administração, contínua, gerenciamento interno, adaptação ao ambiente externo, ações corretivas, feedback de informações, implementação, controle estratégico, indicadores e metas, *Balanced Scorecard.* Vantagem competitiva.

A organização gerenciada estrategicamente sempre terá alinhamento à estratégia, seja em seus processos, pessoas ou estrutura. Uma ferramenta típica da gestão estratégica (mas que também serve para o planejamento estratégico) é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas (decore isso):

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva do cliente;
3. Perspectiva dos processos internos;
4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Podemos dizer ainda que a administração estratégica pode ser dividida nas etapas de:

1. **Análise organizacional e do ambiente,** onde se percebem quais os elementos importantes da organização e do ambiente a serem considerados na estratégia. Em alguns modelos essa etapa é considerada como parte da formulação da estratégia;
2. **Formulação da estratégia,** onde o planejamento é realizado e resulta no plano estratégico a ser seguido pela organização;

3. **Operacionalização da estratégia,** onde os objetivos são desdobrados em metas para posterior acompanhamento;
4. **Acompanhamento e controle**, onde as metas e objetivos são acompanhados e controlados de modo a gerar informações que retroagirão (feedback) para a correção de rumos e para uso em um novo ciclo de planejamento.

O *Balanced Scorecard*, considera as seguintes perspectivas:

Perspectiva financeira;

Perspectiva do cliente;

Perspectiva dos processos internos;

Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Enquanto o planejamento estratégico é mais burocrático e centralizado na cúpula da organização, a gestão estratégica, mais focada na realização da estratégia, seu acompanhamento e controle, é conduzida de forma mais descentralizada, uma vez que a implementação e controle da estratégia organizacional possuem desdobramentos com indicadores e metas a serem cumpridas por toda a organização.

Como vimos até agora, o processo de gestão estratégica é diferente do processo de planejamento por estar muito mais ligado à implementação e monitoramento de tudo que foi estabelecido no plano.

Lembro que planejamento e gestão estratégica são coisas distintas, mas em alguns modelos teóricos eles se aproximam bastante, por isto é preciso tomar cuidado com as questões de prova! Tenham atenção aos detalhes!

Note como o tema é passível de interpretação em provas – você tem que estudar toda a teoria, mas ser capaz de interpretar tudo o que vem na hora da prova. Veja só:

HORA DE PRATICAR!

(ESAF/ANAC/Analista Administrativo) O processo de administração estratégica

a) é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.

b) é o conjunto completo de decisões e ações inerentes à formação do brainware necessário para que a empresa obtenha avaliações corporativas acima da média.

c) é o conjunto de instrumentos normativos, rotinas e discussões necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.

d) é o esforço focado em compromissos, decisões e formalizações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva setorizada.

e) é o conhecimento inerente a decisões estruturantes necessárias para que a empresa mantenha seu equilíbrio operacional.

Comentário:

Questão muito interpretativa sobre o que é administração estratégica. Vejamos cada alternativa:

A) Certa. De fato, a administração estratégica é baseada em compromissos, decisões e ações para obter bons resultados (acima da média) e estabelecer vantagem competitiva.

B) Errada. A questão traz um neologismo estrangeiro "brainware", que não tem nenhuma aplicação no contexto estudado. Além disso, parte do pressuposto de que a administração estratégica busca gerar avaliações melhores, o que não faz sentido.

C) Errada. Nem todos os instrumentos estratégicos são normativos, muitos são apenas exploratórios e descritivos da realidade organizacional, como algumas técnicas de análise de cenário.

D) Errada. Não faz sentido falar que a administração estratégica busca formalização para setorizar vantagem competitiva.

E) Errada. Equilíbrio organizacional (teoria ligada à gestão de pessoas e ao comportamento organizacional) não tem nenhuma relação com a questão!

GABARITO: A.

(ESAF/ANAC/Analista Administrativo) Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa

a) consegue implementar de forma exógena uma estratégia de criação de postos de trabalho.

b) eleva o valor de seus produtos para atender a seus custos operacionais.

c) consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

d) consegue formular instrumentos de regulação interna idênticos aos de empresas concorrentes.

e) reduz significativamente o valor inerente ao retorno do alcance de seus objetivos e metas.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa, sem nenhum fundamento teórico. Competitividade nada mais é do que a capacidade de competir no mercado. Sobre isso, vejamos as alternativas:

A) Errada. Não faz sentido falar em implementação exógena (de fora) de uma estratégia, já que ela acontece dentro da própria organização.

B) Errada. Aumentar preços, por si só, não aumenta a capacidade de competição da organização no mercado, ao contrário!

C) Certa. Se a organização formula e executa uma estratégia com sucesso buscando criar valor para o cliente, ela tenderá a ter mais sucesso na competição no mercado.

D) Errada. Imitar concorrentes, especialmente nos seus instrumentos internos, não gera competitividade estratégica.

E) Errada. Reduzir os próprios objetivos e metas não torna a organização mais competitiva.

GABARITO: C.

(ESAF/ANAC/Analista Administrativo) Uma estratégia bem implantada é constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo que devem, exceto:

a) ser identificados e compreendidos.

b) gerar compromisso da parte dos colaboradores na organização.

c) ser perseguidos tenazmente durante sua existência.

d) refletir uma avaliação objetiva dos recursos internos da organização.

e) estar em grande número para atingir todas as áreas da organização.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa sobre o conteúdo.

Considerando-se uma visão geral sobre objetivos, percebe-se que eles têm que ser identificados, claros, compreendidos, integrados, gerar compromisso, ser perseguidos, considerar os recursos disponíveis, etc.

Eles não podem, entretanto, ser em um grande número, sob pena de não se ter foco na sua realização e sim nas tarefas administrativas de gerenciamento. Um grande número de objetivos pode ainda gerar dispersão dos esforços.

GABARITO: E.

- Tendo como base o conhecimento sobre gestão e planejamento estratégico, vamos reforçar alguns conceitos específicos sobre estratégia no próximo tópico!

5. CONCEITOS ESSENCIAIS LIGADOS AO PLANEJAMENTO E À GESTÃO ESTRATÉGICA

De forma geral, parte do que está sendo tratado nesse tópico você já viu na aula de hoje, mas prefiro trazer os conceitos de outra forma, mais sistematizada, para reforçá-los ainda mais na sua cabeça:

Negócio: trata-se da principal atividade desenvolvida pela organização. É o que ela faz.

Missão: é a razão de existir da organização na sociedade, sendo uma afirmação atemporal que guia a estratégia organizacional. Inclui elementos relacionados ao seu negócio e seu impacto na sociedade. Este impacto na sociedade é uma verdadeira medida de **efetividade** das ações organizacionais.

Geralmente vem em uma só declaração, mas pode ser diferente. A empresa "Renosa", uma das fábricas da coca-cola, tem a seguinte missão organizacional, dividida em 3 tópicos:

- ***Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente.***
- ***Inspirar momentos de otimismo através de nossas marcas e ações.***
- ***Criar valor e fazer a diferença onde quer que atuemos.***

Visão: é uma visão de futuro sobre como a organização se enxerga daqui a algum tempo. Normalmente é tida como o grande norte que a estratégia organizacional deve seguir. Visualiza a própria organização no futuro, por isso termina servindo como guia para orientar as decisões estratégicas ao longo do tempo. Pelo mesmo motivo termina sendo muito confundida com os objetivos na hora da prova! Cuidado!

TOME NOTA!

Veja o exemplo de visão da Renosa, empresa fabricante de produtos Coca-Cola:

Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola no mundo.

Essa visão é ainda explicada:

- ***"um dos melhores": em crescimento de receita e retorno aos Stakeholders;***
- ***"fabricantes de Coca-Cola": uma Companhia orientada pelo cliente e focada no consumidor;***

- ***"no mundo": em comparação com os fabricantes de Coca-Cola com ações listadas em bolsa.***

Valores: são as pressuposições básicas que guiam o comportamento organizacional. Os valores da Renosa são:

- Paixão
- Liderança
- Ética
- Inovação
- Responsabilidade
- Qualidade
- Comunicação
- Colaboração

Objetivos estratégicos: são declarações sobre o que a organização deseja alcançar ou conquistar em um determinado tempo. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser "gerais", por abranger a organização como um todo). Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.

Metas: são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo, por áreas e pessoas específicas da organização. Devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART), sendo etapas para a concretização dos objetivos. Permitem que seja verificada a **eficácia** dos trabalhos realizados quando as metas de resultados organizacionais são atingidas, e a **eficiência** quando as metas de uso de recursos em processos e projetos são alcançadas.

Estratégia: • é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus stakeholders no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.

Fatores críticos de sucesso: são os resultados minimamente satisfatórios a serem atingidos para garantir o sucesso do desempenho competitivo da organização. Em outras palavras, são pontos-chave que definem se a organização obteve sucesso ou não. Por isso, são derivados dos próprios objetivos organizacionais.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

https://www.youtube.com/watch?v=lTztSZ5PnlA

(ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil) Considerando o processo de planejamento estratégico de uma organização, analise as assertivas abaixo e defina qual a opção correta.

I. A missão é uma orientação atemporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.

II. A missão é uma orientação temporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.

III. A missão é uma orientação temporal que determina aonde a organização deseja chegar.

a) apenas I e II

b) apenas II e III

c) apenas I e III

d) apenas I

e) apenas II

Comentário:

A missão é a afirmação atemporal sobre a razão da organização existir. Com isso em mente, o único item correto é o I.

GABARITO: D.

(ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal) Analise os itens a seguir e assinale a opção correta.

I. O planejamento estratégico é elaborado no nível institucional, tem conteúdo detalhado e analítico abordando cada unidade organizacional em separado.

II. O planejamento impõe racionalidadee proporciona rumo às ações da organização.

III.Oplanejamento estratégico é definido na área de intersecção dos conjuntos definidos pelos parâmetros viabilidade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

a) Somente I e II estão corretas.

b) Somente II e III estão corretas.

c) Somente I e III estão corretas.

d) Nenhuma das afrmativas está correta.

e) Todas as afrmativas estão corretas.

Comentário:

Vamos olhar cada um dos itens em separado:

I - Errado. O conteúdo do planejamento estratégico é amplo e geral, abordando a organização como um todo e não cada unidade/área organizacional.

II - Certo. Realizar o planejamento proporciona uma reflexão prévia sobre o futuro desejado e sobre os caminhos para alcançá-lo.

III - Certa. Redação confusa e interpretativa. Se houvesse uma opção para apenas o Item II correto essa questão seria bastante contestada. Como não havia, é possível interpretar que esse item quis dizer simplesmente que o planejamento estratégico acontece a partir de três coisas consideradas em conjunto: a visão de futuro, o ambiente interno e o ambiente externo - o que pode ser interpretado como correto sem maiores problemas.

Assim, II e III estão corretas.

GABARITO: B

6. ALGUMAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As principais ferramentas hoje utilizadas no planejamento estratégico começaram a surgir na década de 1970. Os mais importantes para você ter em mente para o seu concurso incluem, mas não se limitam a: **a matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG); a curva de experiência; as Unidades Estratégicas de Negócio (UENs); e a Matriz de Atratividade do Mercado e Posição no Mercado; A Matriz de Ansoff; e a analise SWOT.**

Estas várias técnicas, ferramentas e conceituais podem ser utilizados para ajudar a empresa a definir o seu posicionamento estratégico.

Vamos ver as principais!

Matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)

A matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG) implica na classificação dos produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis "participação no mercado" e "crescimento das vendas", conforme apresentado na matriz abaixo:

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	Estrela	Em questionamento
	Baixo	Vaca leiteira	Abacaxi

Para uso da matriz, os produtos devem ser lançados em uma das posições, a depender do crescimento do mercado e da participação que ele detenha. Para entendê-la, é fundamental saber que os produtos possuem um ciclo de vida no mercado, sendo que na sua introdução o mercado cresce rapidamente, e mais a frente o mercado reduz o ritmo de crescimento, podendo estabilizar ou até ter uma queda, quando o produto já está maduro no mercado.

É preciso entender que, quando o mercado está crescendo, as empresas tendem a investir muito para poder continuar ocupando a mesma participação do mercado. Assim, a busca de manutenção da participação em um mercado em crescimento exige grandes investimentos. Produtos em um mercado maduro, por sua vez, exigem menos investimentos para manter a posição do mercado, já

que as preferências do consumidor já estão estabelecidas. Apesar disso, para se conseguir "roubar" clientes do concorrente o investimento necessário é altíssimo!

Sabendo disso, vamos entender um pouco mais sobre os produtos na Matriz BCG:

1. **Produtos em questionamento**

Se nada for feito para mudar a posição de mercado, estes produtos podem absorver grandes investimentos e depois se tornarem "abacaxis". Por outro lado, a empresa deve buscar aumentar esta participação para que o produto passe a se enquadrar na categoria "estrela".

2. **Estrela**

São os produtos que servem de referência no mercado e que possuem taxas de crescimento potencialmente elevadas. São produtos com algum potencial de rentabilidade, mas que tendem a gerar um equilíbrio financeiro devido aos altos investimentos necessários nesta fase. É preciso manter a participação de mercado para que eles não se tornem "em questionamento". Por outro lado, mantida a participação de mercado, o produto pode se tornar "vaca leiteira", quando o mercado parar de crescer.

3. **Vaca leiteira (também chamado de "mina")**

Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários e os lucros e a geração de caixa tendem a ser altos.

4. **Abacaxi (também chamada de "Cachorro")**

Devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Deve ser feita uma avaliação da real necessidade do produto no portfólio da empresa para que sejam feitos planos de recuperação do produto ou mesmo seu abandono. Deve-se tomar cuidado em evitar planos de recuperação elevados para produtos "Abacaxi". Esta posição também é chamada de "Cachorro" (*dog*, no original).

Curva de experiência

Outro conceito importante é o de **curva de experiência**.

Segundo a **curva de experiência**, os custos unitários de manufatura ou de uma indústria de serviços diminuem com a experiência ou com o volume de produção acumulada de dada empresa. Em outras palavras, **quanto mais se produz, maior a experiência, por isto, menor o custo!**

Essa experiência vem através da aprendizagem, e a redução de custos decorre, dentre outros, dos seguintes fatores:

- Das economias de escala;
- Da eficácia e especialização do trabalho;
- Da curva de aprendizagem de mão de obra;
- Do desenvolvimento de novos processos e métodos;
- Da padronização; etc.

Vamos visualizar isto!?

A principal consequência da curva de aprendizagem é que a empresa que estiver produzindo a maior quantidade possuirá o menor custo unitário. Deste modo, **a estratégia de maior participação no mercado seria fundamental**.

Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)

Vamos entender agora o que são as **Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)!?**

As Unidades Estratégicas de Negócios - UENs -, conceito desenvolvido pela consultoria McKinsey para a General Electric, tornaram-se muito populares na década de 1990.

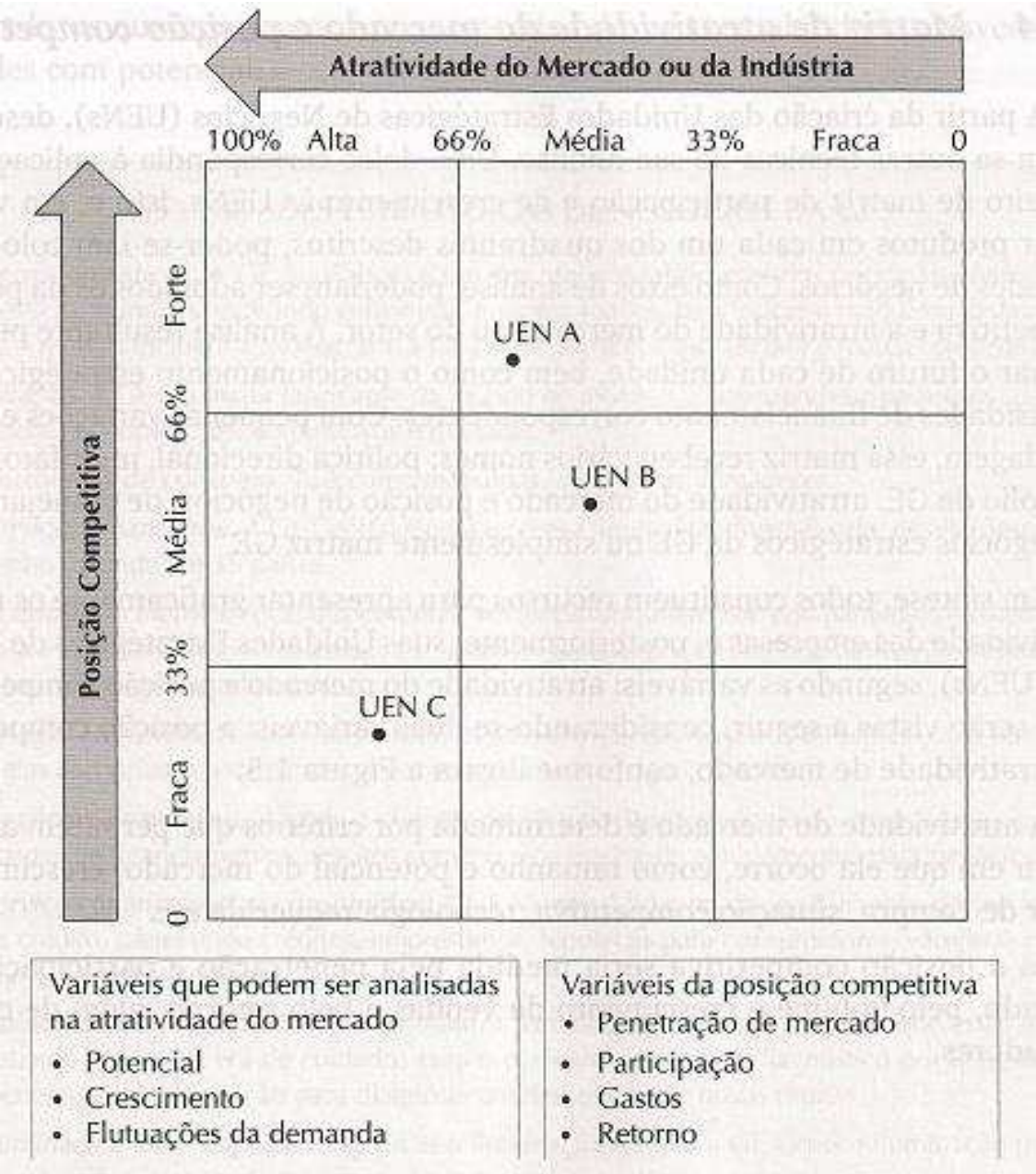
Segundo este conceito, uma grande empresa deveria ser dividida em UENs, que agrupariam os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado, sendo responsáveis pela sua gestão, comercialização e controle dos fatores que influenciam sua área de atuação. Isso porque cada uma destas unidades deveria se posicionar perante a concorrência de maneira direta (e não por intermédio da empresa "mãe").

O conceito de UEN provocou mudanças na concepção de funcionamento e planejamento das grandes corporações, alterando as estruturas divisionais com a criação de unidades independentes e distinguindo dois níveis estratégicos: um que afeta a organização como um todo e outro que se restringe à UEN.

Algumas técnicas de planejamento estratégico foram desenvolvidas a partir do modelo das UENs, inclusive a **Matriz de Atratividade do Mercado e Posição Competitiva.**

Segundo ela, em vez de colocar produtos para análise em uma matriz estratégica deveriam se colocar as unidades de negócios. Como eixos de análise, poderiam ser utilizados a "posição competitiva" e a "atratividade do mercado ou setor". Como consequência, poder-se-ia analisar as várias UENs de uma organização e o resultado desta análise subsidiaria o planejamento estratégico. Com pequenas variações em sua abordagem esta matriz recebeu outros nomes como, matriz GE, matriz de planejamento de negócios estratégicos da GE, matriz de atratividade do mercado e posição de negócios, multifatores do portfólio da GE e política direcional.

Vamos ver como estas ideias ficam na Matriz?



Fonte: Tavares (2010).

Outra técnica importante para que as organizações possam planejar alternativas para definir seus objetivos futuros é a matriz de Ansoff, apresentada a seguir:

Matriz de Ansoff

Segundo a Matriz de Ansoff, são quatro as estratégias que as organizações devem seguir em função das dimensões "produtos" e "mercados" serem novos ou já existentes:

1. **Penetração de mercado.**

A organização busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes, podendo buscar o crescimento orgânico/direto ou a aquisição de concorrentes.

2. **Desenvolvimento de mercado.**

Neste caso a organização busca expandir através da colocação dos produtos existentes em novos mercados.

3. **Desenvolvimento de produtos.**

Ocorre quando a organização opta por criar novos produtos, inclusive por meio de segmentação ou modificação de design, para vender no mesmo mercado.

4. **Diversificação.**

A última estratégia proposta na Matriz de Ansoff é a diversificação, que consiste na entrada de novos produtos em novos mercados.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Há várias outras ferramentas de destaque para o planejamento estratégico da organização, em especial a Matriz SWOT, o BSC e o Modelo Porter. Eles terão uma aula específica com muita teoria e questões comentadas, pois são muito importantes em provas.

7. O PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS.

A análise de cenários é uma técnica útil para a análise ambiental, à medida que possibilita que a organização se planeje para diferentes situações que possam se apresentar no ambiente futuro, o que adiciona flexibilidade para o planejamento da organização.

Eles servem sobretudo para facilitar a formulação de estratégias pela organização, servindo ainda para renovar a visão, desenvolver competências adequadas às necessidades e fazer com que a ênfase organizacional se volte para o longo prazo.

Djalma de Oliveira (2012) considera que a elaboração de cenários pode ter como fundamentação:

- O pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que, não necessariamente, tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- O estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- Debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- Uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- Uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Os principais conceitos utilizados na estruturação de cenários incluem:

- **Tipos de variáveis:**
  - **Eventos**: fenômenos categóricos que podem vir a ocorrer, ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.
  - **Tendência:** séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações no longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
- **Probabilidades:**
  - **Consistentes:** quando resultam de mensuração e de refinamento por programação matemática ou simulação;
  - **Quantificadas:** quando estão referidas a uma escala subjetiva e não apresentam preocupação com a consistência;
  - **Descritivas:** quando qualitativas, na forma narrativa ou nominal.
- **Período de tempo:**
  - **Simples:** quando se restringe a um tempo específico de análise e de descrição das situações alternativas até atingir o seu final;
  - **Multiperíodo**: quando decorre do fracionamento do intervalo de tempo, com diferentes cenários apresentados para cada momento;
  - **Contínuo:** quando o tempo é tratado de maneira explícita e sem intervalos, e os cenários se desenvolvem nesse período.

Comumente se encontram referências à existência de duas formas metodológicas para o desenvolvimento de cenários:

- **A abordagem projetiva**: que projeta dados do passado para o futuro, restringindo-se ao uso de fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos, para criar modelos deterministas e quantitativos do futuro - que é único e certo, segundo essa abordagem;
- **A abordagem prospectiva**: que busca ter uma visão global, considerando variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não. Nessa abordagem, o futuro é incerto e pode haver múltiplas possibilidades de futuro. É a perspectiva do futuro que determina a ação organizacional no presente.

Dado o contexto de mudanças rápidas no ambiente, a abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva, uma vez que, ao mesmo tempo, aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido. De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

De maneira mais detalhada, pesquisando diversos autores e suas diferentes abordagens metodológicas, é possível identificar na literatura artigos que suportam a existência de seis abordagens metodológicas distintas:

- **Lógica Intuitiva**: desenvolvido pelo Stanford Research Institute (SRI) e pela Shell, posteriormente aperfeiçoada pela Global Business Network - GBN, é baseada na influência dos modelos mentais dos tomadores de decisão, através da análise pontos fracos e ameaças.
- ***Future Mapping***: foi desenvolvido pela Northeast Consulting Resources Inc. (NCRI), sendo uma reação às técnicas cada vez mais complexas que são utilizadas na elaboração de cenários. Ela possui fundamento semelhante ao da lógica intuitiva, no qual planejar é aprender e perceber o funcionamento do ambiente de negócios. Nesta técnica, cenários são séries de eventos que agregados levam a uma imagem final particular, verdadeiras fotografias de um ambiente de negócios futuro, geralmente situado entre três e cinco anos à frente.
- **Análise de impactos tendenciais (tendências probabilísticas):** desenvolvido pelo Futures Group, baseia-se na projeção independente de variáveis chaves, que são depois ajustadas pelo impacto da ocorrência de certos eventos.
- ***INTERAX (Interative Cross-Impact Simulation):*** Trata-se de um modelo computadorizado de análise de impacto cruzado que permite acesso a um banco de dados sobre 100 eventos e 50 tendências que foi desenvolvido por 500 especialistas através do uso da técnica Delphi, buscando esclarecer importantes tendências e eventos futuros.
- ***BASICS (Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy):*** é uma adaptação da análise de impacto cruzado. Nessa abordagem, descrita como *future backward*, a imagem final é projetada e só depois são estudadas as forças necessárias e suas evoluções para se chegar ao cenário imaginado.
- **Análise Prospectiva:** é um método francês de cenários que busca identificar as variáveis-chave do cenário desejado no futuro para sua construção. Sua completa aplicação exige grandes equipes de trabalho durante longos períodos de tempo, por isso raramente é

utilizado de forma completa. No entanto, costuma ser aplicada modularmente por meio de *workshops.*

Cada uma dessas técnicas pode ser muito aprofundada, mas sua (pouca) cobrança em concursos é muito superficial. Se alguém quiser estudar mais profundamente este tema, sugiro a leitura da parte teórica dos seguintes artigos acadêmicos:

ANÁLISE DE CENÁRIO: TEORIA E APLICAÇÃO PARA BANCOS DE VAREJO NO MERCADO BRASILEIRO (disponível em http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Itamar%20Pacheco.pdf)

Cenários Prospectivos no Turismo: O Caso do São Paulo Convention & Visitors Bureau (http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/benny/30.pdf)

Percebe-se que os cenários podem ser elaborados tanto com base em técnicas objetivas, como projeções de dados socioeconômicos, quanto com base em técnicas subjetivas, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização, mas o ideal é que a elaboração do cenário considere técnicas de diferentes naturezas, com o objetivo de enriquecer as percepções do futuro.

Djalma de Oliveira (2012) destaca que no desenvolvimento de cenários, as organizações podem considerar os seguintes módulos de ação interatuantes:

- **Módulo tecnológico**: Aborda as tendências tecnológicas mais relevantes, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as capacitações necessárias para tal.
- **Módulo político-econômico:** Busca compreender a relação entre as perspectivas futuras dos objetivos e da realidade da macro e microeconomia. Esta perspectiva futura se traduzirá em pressões internas e externas que atingem a organização de forma direta e/ou indireta.
- **Módulo produtos e serviços:** Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
- **Módulo propósitos atuais e potenciais:** Estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua e/ou existe a possibilidade de algum dia vir a atuar.
- **Módulo sociocultural:** Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente, quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.

8. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Afirma-se que os métodos de planejamento tradicionais são práticos e simples, mas infelizmente não atendem a necessidade real de sistemas complexos, no qual o planejamento e a execução não são, na prática, atividades completamente separadas.

Para isso, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que não separa o planejamento da execução, não opera com receitas prontas e sim com base em análises das situações realmente enfrentadas.

Como num jogo de xadrez, compreende-se o PES como uma atividade no qual um jogador joga contra o outro, analisando a situação em cada caso e buscando a jogada que gere o melhor resultado no momento específico. Note que a efetividade da ação será consequência não só da ação do "jogador", como também da reação do outro.

Assim, diferentemente do planejamento tradicional, não há um "planejador" ou um "plano" no PES, pois estas figuras se confunde com o próprio executor e a execução.

Lida (2004) apresenta uma síntese das diferenças entre o planejamento tradicional e o PES:

Fator	Plano Tradicional	PES
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas e especialistas	Análise de viabilidade
5. Fatores	Genéricos	Específico
6. Operação	Ação separada da execução	Mediação entre o plano e a ação

Fonte: Lida (2004, p. 115)

O PES é baseado em análise de cenários. Para que seja executado, o ator (tomador de decisões) deve utilizar-se de suas acumulações (conhecimentos, poder, liderança, domínio de recursos, etc) para dar andamento aos fluxos (ou seja, o trabalho, as ações ou movimentos tomados), dentro das regras do jogo (fronteiras que limitam o "jogo").

Roic et al (2013) reforçam a importância da compreensão do Triângulo de Governo, introduzido no PES para representar os atores sociais no processo de Planejamento Estratégico Situacional, incluindo:

- Projeto de governo
- Governabilidade
- Capacidade de governo

ESQUEMATIZANDO

Fonte: Hertas (1996, *apud* Roic et al. 2013)

O tema PES certamente é muito mais profundo e subjetivo do que o que estamos vendo aqui, mas prefiro parar por aqui, me limitando a abordar o que realmente cai em concursos.

HORA DE PRATICAR!

(ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil) A respeito da elaboração do planejamento organizacional, analise as afirmativas abaixo, classificando-as em

verdadeiras (V) e falsas (F), e, em seguida, assinale a opção que contenha a sequência correta.

( ) O Planejamento Estratégico Situacional (PES) propõe a avaliação da efetividade de um projeto governamental, analisando sua viabilidade por meio das dimensões de governabilidade e capacidade de governo.

( ) Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

( ) O planejamento estratégico define metas e planos para todos os níveis gerenciais da organização.

( ) O elemento do planejamento estratégico que define a razão de ser da organização é denominado missão.

a) V, F, V, F

b) F, V, F, V

c) V, V, F, V

d) F, F, V, V

e) F, V, F, F

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas:

I) FALSA. O PES é uma crítica ao planejamento tradicional, que não separa planejamento e execução, ou seja, as ações são avaliadas conforme são tomadas. Além disso, as variáveis incluídas são as dimensões que formam o triângulo de governo, que incluem: projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo.

II) VERDADEIRA. Esses realmente são os níveis (ou tipos) de planejamento: estratégico, tático e operacional.

III) FALSA. O planejamento estratégico está preocupado com a organização de forma sistêmica, e não com os elementos dos níveis gerenciais, que correspondem ao nível tático.

IV) VERDADEIRA. Perfeito – Missão é a razão de existir da organização.

GABARITO: B.

Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

9. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA

RESUMINDO

Conceitos essenciais ligados ao planejamento e à gestão estratégica

Negócio: trata-se da atividade desenvolvida pela organização. Responde à pergunta: o que fazemos?

Missão: é a razão de existir da organização na sociedade, sendo uma afirmação que guia a estratégia organizacional. O conceito de negócio está incluído na missão. Responde à pergunta: para que servimos?

Visão: é a visão de futuro sobre como a organização se enxerga no horizonte do planejamento estratégico. Responde à pergunta: como nos vemos?

Valores: são justificativas para o comportamento dos membros da organização que são vividos na cultura organizacional. Os valores declarados no planejamento estratégico representam a intenção de valores da organização, não necessariamente os que são vividos na prática.

Objetivos estratégicos: são declarações sobre o que a organização deseja alcançar ou conquistar no horizonte do plano estratégico. Cuidado: muita gente confunde com a visão de futuro, pois podem existir declarações que tanto podem ser consideradas uma coisa quanto outra!

Metas: são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo, por áreas e pessoas específicas da organização.

Estratégia: É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidas.

Fatores críticos de sucesso: são os fatores que precisam ser satisfeitos para que o sucesso possa ser alcançado. Por exemplo: um fator crítico de sucesso para nomeação em um concurso público é obter uma nota que lhe coloque dentro da lista de convocação.

Uma metodologia para o planejamento estratégico

Há várias possibilidades de metodologia para o planejamento estratégico. É impossível conhecer todas.

Uma comumente cobrada em provas é a de Djalma de Oliveira, para quem as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

Fase I - Diagnóstico Estratégico: nesta fase busca-se responder à pergunta “onde estou”? Divide-se em 5 etapas: 1-Identificação da Visão; 2-Identificação dos valores; 3-Análise externa; 4-Análise interna; 5-Análise dos concorrentes

Fase II - Missão da empresa: qqui deve ser estabelecida a razão de existir da organização, e seu posicionamento estratégico. Divide-se nas seguintes etapas: 1-Estabelecimento da missão da

empresa; 2-Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; 3-Estruturação e debate de cenários; 4-Estabelecimento da postura estratégica; 5-Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos: são utilizados instrumentos prescritivos que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão. Além destes, também são utilizados instrumentos quantitativos com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento. Divide-se nas seguintes etapas: 1-Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; 2-Estabelecimento de estratégias e políticas; 3-Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Fase IV - Controle e avaliação: é verificado o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada. Envolve processos de Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação; Medida dos desempenhos apresentados; Comparação do realizado com o planejado; Avaliação dos profissionais envolvidos no processo; Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos; Análise dos desvios observados em relação ao planejado; Tomada de ações corretivas e *Feedback*s.

Atenção: nem todos os modelos que tratam de planejamento estratégico colocam o controle e avaliação como parte do processo (já que pode ser considerado como parte da função administrativa de "controle" e não do "planejamento"), mas sempre que esta etapa for mencionada deve ser considerada a última do processo!

Gestão estratégica x planejamento estratégico

A gestão estratégica é união do plano estratégico e de sua implementação e controle em um só processo. Assim gestão estratégica (ou administração estratégica) é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, táticas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo.

Uma ferramenta típica da gestão estratégica é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas: 1-Perspectiva financeira; 2-Perspectiva do cliente; 3-Perspectiva dos processos internos; 4-Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

A administração estratégica pode ser dividida nas etapas de: 1-Análise organizacional e do ambiente; 2-Formulação da estratégia; 3-Operacionalização da estratégia; 4-Acompanhamento e controle.

Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico

*A matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG): implica na classificação dos produtos da empresa segundo as variáveis "participação no mercado" e "crescimento das vendas":

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	Estrela	Em questionamento
	Baixo	Vaca leiteira	Abacaxi

Quando o mercado está crescendo, as empresas tendem a investir muito para poder continuar ocupando a mesma participação do mercado. Assim, a busca de manutenção da participação em um mercado em crescimento exige grandes investimentos. Produtos em um mercado maduro, exigem menos investimentos para manter a posição do mercado, já que as preferências do consumidor já estão estabelecidas.

Os produtos na Matriz BCG são:

Produtos em questionamento (?): Se nada for feito para mudar a posição de mercado, estes produtos podem absorver grandes investimentos e depois se tornarem “abacaxis”. Por outro lado, a organização deve buscar aumentar esta participação para que o produto passe a se enquadrar na categoria “estrela”.

Estrela: São os produtos que servem de referência no mercado e que possuem taxas de crescimento potencialmente elevadas. É preciso manter a participação de mercado para que eles não se tornem “em questionamento”. Por outro lado, mantida a participação de mercado, o produto pode se tornar “vaca leiteira”, quando o mercado parar de crescer.

Vaca leiteira (ou “mina”): Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários e os lucros e a geração de caixa tendem a ser altos.

Abacaxi (ou “Cachorro”): Devem ser evitados e minimizados em uma empresa.

*Curva de experiência: Segundo a curva de experiência, quanto mais se produz, maior a experiência, por isto, menor o custo. Essa experiência vem através da aprendizagem, e a redução de custos decorre, dentre outros, dos seguintes fatores: 1- economias de escala; 2- eficácia e especialização do trabalho; 3- curva de aprendizagem de mão de obra; 4- desenvolvimento de novos processos e métodos; 5- padronização; etc.

*Unidades Estratégicas de Negócios (UENs): Segundo este conceito, uma grande empresa deveria ser dividida em UENs, que agrupariam os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado, sendo responsáveis pela sua gestão, comercialização e controle dos fatores que influenciam sua área de atuação. Cada UEN é administrada como se fosse uma organização independente.

*Matriz de Ansoff: Segundo a Matriz de Ansoff, são quatro as estratégias que as organizações devem seguir em função das dimensões "produtos" e "mercados" serem novos ou já existentes:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Penetração de mercado: A organização busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes.

Desenvolvimento de mercado: A organização busca expandir através da colocação dos produtos existentes em novos mercados.

Desenvolvimento de produtos: Ocorre quando a organização opta por criar novos produtos.

Diversificação: Entrada de novos produtos em novos mercados.

O Planejamento baseado em cenários.

A análise de cenários serve para facilitar a formulação de estratégias pela organização, servindo ainda para renovar a visão, desenvolver competências adequadas às necessidades e fazer com que a ênfase organizacional se volte para o longo prazo. Tem como fundamentação: 1-O pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis; 2-O estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura; 3-Debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica; 4-Uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e 5-Uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Os principais conceitos utilizados na estruturação de cenários incluem: 1-Tipos de variáveis: eventos ou tendência; 2-Probabilidades: consistentes; quantificadas ou descritivas e 3-Período de tempo: simples; multiperíodo ou contínuo.

O Planejamento estratégico situacional

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) não separa o planejamento da execução, não opera com receitas prontas e sim com base em análises das situações realmente enfrentadas.

Como num jogo de xadrez, compreende-se o PES como uma atividade no qual um jogador joga contra o outro, analisando a situação em cada caso e buscando a jogada que gere o melhor resultado no momento específico. Note que a efetividade da ação será consequência não só da ação do "jogador", como também da reação do outro.

O PES é baseado em análise de cenários. Para que seja executado, o ator (tomador de decisões) deve utilizar-se de suas acumulações (conhecimentos, poder, liderança, domínio de recursos, etc) para dar andamento aos fluxos (ou seja, o trabalho, as ações ou movimentos tomados), dentro das regras do jogo (fronteiras que limitam o "jogo").

Inclui ainda o conceito de "Triângulo de Governo":

- Projeto de governo
- Governabilidade
- Capacidade de governo

10. QUESTÕES COMENTADAS

Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil/2016) A respeito da elaboração do planejamento organizacional, analise as afirmativas abaixo, classificando-as em verdadeiras (V) e falsas (F), e, em seguida, assinale a opção que contenha a sequência correta.

( ) O Planejamento Estratégico Situacional (PES) propõe a avaliação da efetividade de um projeto governamental, analisando sua viabilidade por meio das dimensões de governabilidade e capacidade de governo.

( ) Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

( ) O planejamento estratégico define metas e planos para todos os níveis gerenciais da organização.

( ) O elemento do planejamento estratégico que define a razão de ser da organização é denominado missão.

a) V, F, V, F

b) F, V, F, V

c) V, V, F, V

d) F, F, V, V

e) F, V, F, F

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas:

I) FALSA. O PES é uma crítica ao planejamento tradicional, que não separa planejamento e execução, ou seja, as ações são avaliadas conforme são tomadas. Além disso, as variáveis incluídas são as dimensões que formam o triângulo de governo, que incluem: projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo.

II) VERDADEIRA. Esses realmente são os níveis (ou tipos) de planejamento: estratégico, tático e operacional.

III) FALSA. O planejamento estratégico está preocupado com a organização de forma sistêmica, e não com os elementos dos níveis gerenciais, que correspondem ao nível tático.

IV) VERDADEIRA. Perfeito – Missão é a razão de existir da organização.

GABARITO: B.

2. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) O processo de administração estratégica

a) é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.

b) é o conjunto completo de decisões e ações inerentes à formação do brainware necessário para que a empresa obtenha avaliações corporativas acima da média.
c) é o conjunto de instrumentos normativos, rotinas e discussões necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.
d) é o esforço focado em compromissos, decisões e formalizações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva setorizada.
e) é o conhecimento inerente a decisões estruturantes necessárias para que a empresa mantenha seu equilíbrio operacional.

Comentário:

Questão muito interpretativa sobre o que é administração estratégica. Vejamos cada alternativa:
A) Certa. De fato, a administração estratégica é baseada em compromissos, decisões e ações para obter bons resultados (acima da média) e estabelecer vantagem competitiva.
B) Errada. A questão traz um neologismo estrangeiro "brainware", que não tem nenhuma aplicação no contexto estudado. Além disso, parte do pressuposto de que a administração estratégica busca gerar avaliações melhores, o que não faz sentido.
C) Errada. Nem todos os instrumentos estratégicos são normativos, muitos são apenas exploratórios e descritivos da realidade organizacional, como algumas técnicas de análise de cenário.
D) Errada. Não faz sentido falar que a administração estratégica busca formalização para setorizar vantagem competitiva.
E) Errada. Equilíbrio organizacional (teoria ligada à gestão de pessoas e ao comportamento organizacional) não tem nenhuma relação com a questão!

GABARITO: A.

3. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa

a) consegue implementar de forma exógena uma estratégia de criação de postos de trabalho.
b) eleva o valor de seus produtos para atender a seus custos operacionais.
c) consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.
d) consegue formular instrumentos de regulação interna idênticos aos de empresas concorrentes.
e) reduz significativamente o valor inerente ao retorno do alcance de seus objetivos e metas.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa, sem nenhum fundamento teórico. Competitividade nada mais é do que a capacidade de competir no mercado. Sobre isso, vejamos as alternativas:
A) Errada. Não faz sentido falar em implementação exógena (de fora) de uma estratégia, já que ela acontece dentro da própria organização.
B) Errada. Aumentar preços, por si só, não aumenta a capacidade de competição da organização no mercado, ao contrário!
C) Certa. Se a organização formula e executa uma estratégia com sucesso buscando criar valor para o cliente, ela tenderá a ter mais sucesso na competição no mercado.
D) Errada. Imitar concorrentes, especialmente nos seus instrumentos internos, não gera competitividade estratégica.
E) Errada. Reduzir os próprios objetivos e metas não torna a organização mais competitiva.

GABARITO: C.

4. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Uma estratégia bem implantada é constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo que devem, exceto:
a) ser identificados e compreendidos.
b) gerar compromisso da parte dos colaboradores na organização.
c) ser perseguidos tenazmente durante sua existência.
d) refletir uma avaliação objetiva dos recursos internos da organização.
e) estar em grande número para atingir todas as áreas da organização.
Comentário:
Questão totalmente interpretativa sobre o conteúdo.
Considerando-se uma visão geral sobre objetivos, percebe-se que eles têm que ser identificados, claros, compreendidos, integrados, gerar compromisso, ser perseguidos, considerar os recursos disponíveis, etc.
Eles não podem, entretanto, ser em um grande número, sob pena de não se ter foco na sua realização e sim nas tarefas administrativas de gerenciamento. Um grande número de objetivos pode ainda gerar dispersão dos esforços.
GABARITO: E.

5. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Combinando as diferentes dimensões conceituais, pode-se afirmar que o Plano Estratégico pode ser formulado nos seguintes termos, exceto:
a) modelo de decisões coerente, unificador e integrador.
b) meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos.
c) resposta consistente às oportunidades, às ameaças, às forças e às fraquezas com a finalidade de alcançar e manter um alto desempenho.
d) critério para igualar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais.
e) um desdobramento em planos táticos e operacionais, de acordo com a complexidade da organização.
Comentário:
Procuramos a exceção. Vejamos:
Vejamos:
a) certo. O modelo de decisão realmente é coerente, unificador e integrador da organização como um todo.
b) certo. O plano estratégico realmente estabelece objetivos de longo prazo.
c) certo. O plano estratégico realmente oferece resposta a todos esses elementos.
d) errado. O plano estratégico é aquele que decide as linhas gerais de atuação da organização, por mais malucas que sejam (como se observa na alternativa D da questão – uma maluquice, mas que pode estar no plano estratégico!). Por outro lado, é a partir do plano estratégico que os táticos e operacionais são criados, nos respectivos processos de planejamento tático e operacional. Assim, não se pode afirmar que os outros níveis se igualam ao estratégico – isso é totalmente errado.

E) Certo. O plano estratégico realmente pode ser desdobrado em táticos e operacionais.
GABARITO: D

6. (ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil/2016) Considerando o processo de planejamento estratégico de uma organização, analise as assertivas abaixo e defina qual a opção correta.

I. A missão é uma orientação atemporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.

II. A missão é uma orientação temporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.

III. A missão é uma orientação temporal que determina aonde a organização deseja chegar.

a) apenas I e II
b) apenas II e III
c) apenas I e III
d) apenas I
e) apenas II

Comentário:

A missão é a afirmação atemporal sobre a razão da organização existir. Com isso em mente, o único item correto é o I.

GABARITO: D.

7. (ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal/2014) Analise os itens a seguir e assinale a opção correta.

I. O planejamento estratégico é elaborado no nível institucional, tem conteúdo detalhado e analítico abordando cada unidade organizacional em separado.

II. O planejamento impõe racionalidadee proporciona rumo às ações da organização.

III. O planejamento estratégico é definido na área de intersecção dos conjuntos definidos pelos parâmetros viabilidade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

a) Somente I e II estão corretas.
b) Somente II e III estão corretas.
c) Somente I e III estão corretas.
d) Nenhuma das afrmativas está correta.
e) Todas as afrmativas estão corretas.

Comentário:

Vamos olhar cada um dos itens em separado:

I - Errado. O conteúdo do planejamento estratégico é amplo e geral, abordando a organização como um todo e não cada unidade/área organizacional.

II - Certo. Realizar o planejamento proporciona uma reflexão prévia sobre o futuro desejado e sobre os caminhos para alcançá-lo.

III - Certa. Redação confusa e interpretativa. Se houvesse uma opção para apenas o Item II correto essa questão seria bastante contestada. Como não havia, é possível interpretar que esse item quis dizer simplesmente que o planejamento estratégico acontece a partir de três coisas consideradas

em conjunto: a visão de futuro, o ambiente interno e o ambiente externo - o que pode ser interpretado como correto sem maiores problemas.
Assim, II e III estão corretas.
GABARITO: B

8. (ESAF/MTUR/ATA/2014) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta.
I. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional já que é uma tentativa constante de aprender a se ajustar ao ambiente.
II. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso já que se torna um meio de atender à diversidade dos interesses e às necessidades dos parceiros envolvidos, na direção que melhor convenha a todos.
III. A viabilidade externa, a capacidade interna e a visão compartilhada são parâmetros do planejamento estratégico traduzidos pela definição do que é necessário e possível; o que a organização é capaz de fazer; e qual o futuro desejado para a organização.
a) Somente II está correta
b) Somente I e II estão corretas
c) Somente I e III estão corretas.
d) Somente II e III estão corretas.
e) I, II e III estão corretas

Comentário:
Vejamos cada item:
I) Certo. De fato, o planejamento estratégico permite o aprendizado organizacional e o ajuste ao ambiente.
II) Certo. O planejamento estratégico também pode ser considerado um processo de construção de consenso, por incluir os interesses dos vários stakeholders da organização em torno de um plano de longo prazo.
III) Certo. O item conceitualiza um vocabulário comum na área. Viabilidade externa – possibilidades de realização no mercado; capacidade interna – o que a organização consegue fazer; visão de futuro (aqui chamada de visão compartilhada) – como a organização se vê no futuro.
GABARITO: E.

9. (ESAF / DNIT / Técnico Administrativo / 2013) Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.
a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.
b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.
c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.
d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.
e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.
Comentário:
Questão interessante. Vejamos os erros e acertos em cada alternativa:

A) Errado. O plano que estabelece esses pontos é o estratégico.
B) Errado. O planejamento estratégico contempla a organização como um todo. Não é detalhado, mas é com base nele que são feitos os planos tático e operacional.
C) Errado. O planejamento tático abrange áreas da organização. O planejamento que abrange a organização como um todo e sua relação com o ambiente é o estratégico.
D) Errado. O correto para essa afirmação seria o plano tático, e não o operacional.
E) Certo. É com base na aplicação do plano operacional que os objetivos acima (tático e estratégico) poderão ser conquistados, já que o plano estratégico é desdobrado em tático, e o tático em operacional.
GABARITO: E.

10. (ESAF/MF/Analista Técnico Administrativo/2013) Sobre planejamento estratégico, é correto afirmar:
( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.
( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.
( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.
a) C - C - E
b) C - E - C
c) E - C - E
d) C - C - C
e) E - E - E
Comentário:
Questão mal feita, pois toma definições como exemplificações. Merecia ser anulada. Vejamos, sobre planejamento estratégico:
( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.
Certo. Sem dúvidas o planejamento estratégico é, em sua essência, sistêmico, dinâmico e contínuo.
( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.
Considerado certo. Não há dúvidas que ele é embasado nos problemas e desafios da organização, mas também considera essencialmente suas oportunidades. Assim, não mencionar as oportunidades da organização como parte do planejamento estratégico poderia ser questionado...
( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.
Considerado certo. Na verdade, está correto em partes. O problema é que ele diz que o planejamento é a determinação dos objetivos, quando ele é muito mais do que isso. Se dissesse que envolve a determinação dos objetivos, certamente teria uma redação mais clara.
Esta questão merecia ter sido anulada.
GABARITO: D.

11. (ESAF/MF/Assistente Técnico Administrativo/2012) São princípios do planejamento que compõem a administração estratégica, exceto:
a) Inerência.
b) Universalidade.
c) Fracionamento.
d) Previsão.

e) Flexibilidade.

Comentário:

Nessa questão foram cobrados os princípios do planejamento mencionados por Benome (2007). Lembremos:

- **Inerência;**
- **Universalidade**;
- **Unidade;**
- **Previsão;**
- **flexibilidade.**

Bem, agora é fácil ver que o único que não é princípio do planejamento é o fracionamento - C.

Perceba ainda que o fracionamento é o oposto da Unidade, que seria um princípio do planejamento!

GABARITO: C.

12. (ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal/2012) Entre as opções abaixo selecione a mais correta.

a) No nível institucional o planejamento envolve a determinação de objetivos departamentais e operacionais.

b) No nível intermediário o planejamento é tático e trata da alocação de recursos.

c) No nível intermediário o planejamento desdobra estratégias em planos operacionais.

d) No nível operacional o planejamento desdobra planos operacionais em planos estratégicos.

e) No nível operacional o planejamento desdobra planos estratégicos em operacionais.

Comentário:

O planejamento estratégico é o realizado no nível institucional da empresa. Posteriormente ele é desdobrado em tático -para a alocação de recursos em áreas. O tático, por sua vez, é desdobrado em operacional.

Tendo isso em mente, fica claro que a alternativa certa é a letra B, que afirma que o planejamento tático faz alocação de recursos.

GABARITO: B.

13. (ESAF/Receita Federal/Analista Tributário da Receita Federal/2012 - adaptada) Selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. Objetivos estratégicos são afirmações amplas que descrevem onde as organizações desejam estar no futuro.

II. O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização.

III. O planejamento estratégico é realizado no nível operacional.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

Comentário:

Vamos lá:
I - Certo. É uma definição clara de objetivo estratégico.
II - Certo. Item bem objetivo sobre o que é o planejamento estratégico.
III - Errado. O planejamento estratégico é realizado no nível estratégico, e não no operacional.
Assim: C - C - E.
GABARITO: C

14. (ESAF/CGU/AFC - área administrativa/2012) Acerca dos conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico, é correto afirmar que
a) o conceito de gestão estratégica é mais amplo que o de planejamento estratégico.
b) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal do planejamento estratégico.
c) o conceito de planejamento estratégico é mais amplo que o de gestão estratégica.
d) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal da gestão estratégica.
e) ambos os conceitos se equivalem, podendo ser tidos como sinônimos.
Comentário:
Planejamento e gestão estratégica não são sinônimos. A gestão estratégica é algo maior, mais amplo, e que inclui o planejamento estratégico e passa ainda pela sua implementação e controle.
Ambos são voltados para aspectos amplos da organização em sua relação com o ambiente, não tendo relação direta com problemas rotineiros e previsíveis.
Considerando tudo isso, a única alternativa que pode estar correta está na letra A.
GABARITO: A.

15. (ESAF/CGU/AFC/2012) Em seu sítio eletrônico, o Tribunal de Contas da União informa que sua principal atividade é o "controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais". Ao assim proceder, de fato o TCU revela a sua (o seu):
a) Meta.
b) Negócio.
c) Visão de futuro.
d) Objetivo.
e) Missão.
Comentário:
Trata-se de um tema de planejamento estratégico. Nesse sentido, os principais conceitos envolvidos com a fundamentação do planejamento estratégico são:
Missão: é a razão de existir da organização na sociedade. Geralmente vem em uma só declaração, mas pode ser diferente. A empresa "Renosa", uma das fábricas da coca-cola, tem a seguinte missão organizacional, dividida em 3 tópicos:

- ***Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente.***
- ***Inspirar momentos de otimismo através de nossas marcas e ações.***
- ***Criar valor e fazer a diferença onde quer que atuemos.***

Visão: é uma visão de futuro sobre onde a organização pretende chegar no longo prazo. É diferente de missão, pois visualiza um ponto a ser atingido no futuro! Veja o exemplo de visão da Renosa, empresa fabricante de produtos Coca-Cola:
Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola no mundo.

Essa visão é ainda explicada:

- ***"um dos melhores": em crescimento de receita e retorno aos Stakeholders;***
- ***"fabricantes de Coca-Cola": uma Companhia orientada pelo cliente e focada no consumidor;***
- ***"no mundo": em comparação com os fabricantes de Coca-Cola com ações listadas em bolsa.***

Valores*:* são as pressuposições básicas que guiam o comportamento organizacional. Os valores da Renosa são:

- Paixão
- Liderança
- Ética
- Inovação
- Responsabilidade
- Qualidade
- Comunicação
- Colaboração

Objetivos: são resultados fixados para que a organização possa atingi-los no prazo fixado, geralmente de um ano.

Metas: são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo por áreas e pessoas específicas da organização.

Negócio: trata-se da principal atividade desenvolvida pela organização. É o que ela faz.

Assim, quando a questão fala em "principal atividade do TCU" e menciona o que é, claramente se refere ao negócio do TCU.

GABARITO: B

16. (ESAF/SUSEP/Analista Técnico - Administração e Finanças/2010) Segundo Matias-Pereira, o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública, depende das condições e formas para a sua concretização. Destacam-se as abaixo listadas, com exceção de:

a) forma de envolvimento exclusivamente da alta direção, em especial do processo de sensibilização.

b) demonstração de vontade política para a implementação.

c) a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.

d) capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.

e) nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui

Comentário:

Questão interessante, por ser bastante interpretativa (ou então o candidato teria que ter decorado o livro inteiro de Matias-Pereira...). Note que todas as alternativas estão corretas, com apenas uma exceção.

O erro está na alternativa A. Ela afirma que o planejamento estratégico envolveria exclusivamente a alta direção. Sabemos que o planejamento estratégico deve buscar ser inclusivo para que,

aumentando a participação dos funcionários, possa incluir mais ideias e ser implementado mais facilmente.

GABARITO: A.

17. **(ESAF/MPOG/APO/2010) Sobre o tema 'planejamento estratégico', é correto afirmar:**

a) a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização é mais importante que a análise dos pontos fracos e fortes de seu ambiente interno.

b) é um processo que abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.

c) os conceitos de missão e visão se equivalem, podendo um substituir o outro.

d) conta, atualmente, com uma metodologia padronizada para aplicação nas diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

e) uma vez iniciado, pode ser revisto apenas de ano em ano, desde que tais revisões tenham sido previstas em sua formatação original.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas?

a) a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização é mais importante que a análise dos pontos fracos e fortes de seu ambiente interno.

De fato, as oportunidades e as ameaças estão no ambiente externo, mas não há qualquer grau de importância entre o ambiente externo e o ambiente interno. Saber sobre apenas um deles não é suficiente. Os dois são importantes!

b) é um processo que abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.

Não há grandes dúvidas quanto a esta questão. De fato, o planejamento estratégico é sistêmico, compreende as capacidades e potencialidades da organização como um todo. Alternativa correta.

c) os conceitos de missão e visão se equivalem, podendo um substituir o outro.

Os conceitos de missão e visão são diferentes e não se equivalem. Missão está mais ligado ao papel da organização na sociedade, para que ela serve, enquanto a visão é um como os estrategistas da organização percebem que ela estará no longo prazo.

d) conta, atualmente, com uma metodologia padronizada para aplicação nas diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Boa alternativa, que mostra justamente a minha preocupação com esta disciplina como um todo. Ela está errada porque não há uma metodologia padronizada de planejamento estratégico para aplicação nas organizações. Vários autores falam coisas completamente distintas.

e) uma vez iniciado, pode ser revisto apenas de ano em ano, desde que tais revisões tenham sido previstas em sua formatação original.

Não faz o menor sentido. O planejamento pode ser revisto conforme seja necessário, mas esta revisão deve ser feita pelos próprios planejadores e não pelas pessoas que estão trabalhando com a implementação da estratégia. Idealmente, entretanto, o planejamento não precisaria ser revisto antes do fim do ciclo de planejamento atual, que normalmente é de um ano. Mas isto é **IDEALMENTE...**

GABARITO: B

18. (ESAF/ANA/Analista Administrativo/2009) Considerado uma ferramenta de mudança organizacional, o planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes afirmações, exceto:

a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais.

b) é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo são o curto e o médio prazos.

c) é compreensivo, envolve a organização como um todo, no sentido de obter efeitos sinergísticos de todas as capacidades e potencialidades da organização.

d) é um processo de construção de consenso, pois oferece um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha à organização.

e) é uma forma de aprendizagem organizacional, pois constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Comentário:

Mais uma questão que busca que o candidato interprete as alternativas em busca da única que não está correta.

Trata-se, nesse caso, da alternativa B, que afirma que o planejamento estratégico é orientado para o curto e médio prazo, quando na verdade sua orientação é para o longo prazo.

GABARITO: B.

19. **(ESAF/ANEEL/Analista/2006) Assinale a opção correta.**

a) O planejamento estratégico se constitui em um processo de implementação e controle estratégico que permeia todos os níveis organizacionais.

b) A gestão estratégica e o planejamento estratégico prevêm o delineamento de cenários econômicos de modo a otimizar as oportunidades.

c) A gestão estratégica é um processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à organização senso de direção e continuidade a longo prazo.

d) O planejamento estratégico foca em planos das áreas funcionais da organização e na definição de objetivos específicos.

e) A gestão estratégia tem como objetivo definir planos de atividades, aplicação de recursos e cronogramas.

Comentário:

Esta questão certamente confundiu muita gente. Observem com cuidado as alternativas. Na alternativa A, a Banca liga o conceito de planejamento estratégico à implementação e controle, permeando todos os níveis organizacionais. Está errado. Esta seria uma conexão válida para a gestão estratégica, não para o planejamento. Lembre-se disso: - **avaliação e controle nós podemos até considerar dentro do "planejamento" (pois há autores que falam isso), mas implementação não!**

A alternativa B coloca que a gestão estratégica prevê cenários. Está errado. Previsão de cenários acontece no planejamento estratégico. A gestão estratégica está mais ligada ao dia-a-dia da organização rumo ao cumprimento dos planos.

A alternativa C está correta. Não há comentário relevante a fazer.

A alternativa D afirma que o planejamento estratégico está ligado a planos funcionais e objetivos específicos. Está errada! Sabemos que o planejamento estratégico foca os planos e objetivos gerais e estratégicos da organização.

A alternativa E afirma que a gestão estratégica define planos. Não é este seu papel. Este é papel do planejamento estratégico.
GABARITO: C

20. **(ESAF/ANEEL/Analista/2006) Escolha a opção que não apresenta corretamente uma razão para as organizações investirem em planejamento.**
a) Interferir no curso dos acontecimentos.
b) Enfrentar eventos futuros previsíveis.
c) Coordenar eventos e recursos entre si.
d) Analisar séries temporais.
e) Criar o futuro.
Comentário:
Questão fácil. Analisar séries temporais não pode ser considerado um objetivo, proposta ou razão para a realização de planejamentos, pois mesmo que durante o planejamento sejam analisadas séries históricas, ele sempre o fará com foco em planejar o futuro, não como um fim em si mesmo.
GABARITO: D

21. **(ESAF/ANEEL/Especialista/2006) Selecione a opção correta.**
a) O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos focando as operações internas da organização.
b) O planejamento estratégico é responsabilidade de todos os funcionários da organização independente do seu nível na estrutura hierárquica.
c) A gestão estratégica acentua a perspectiva não burocrática e descentralizada do planejamento.
d) O foco de análise da gestão estratégica é o mercado consumidor e o desempenho dos concorrentes.
e) Planejamento estratégico e gestão estratégica são expressões sinônimas que indicam a preocupação com o clima e a cultura organizacional.
Comentário:
O planejamento estratégico olha para dentro e para fora da organização. Considera suas forças, fraquezas (internos), oportunidades e ameaças (externas). Ele deve ser realizado pela cúpula da organização e possui como foco de análise o futuro que a organização deseja construir para si.
O planejamento estratégico e gestão estratégica são conceitos distintos e que a gestão estratégica possui foco mais descentralizado e menos burocrático.
Assim, a alternativa correta é a C.
GABARITO: C.

22. **(ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Ultrapassada a fase do planejamento estratégico, impõe-se a execução dos planos, oportunidade em que caberão, ao coordenador, as seguintes incumbências, exceto:**
a) planejar o desenvolvimento das atividades estruturantes.
b) promover a compatibilização entre as diversas tarefas.
c) controlar e adequar prazos.
d) rever e alterar a fundamentação da estratégia adotada.
e) prever e prover soluções

Comentário:

Vejam que a ESAF gosta desta separação entre planejamento e gestão estratégica! Olhem como ela insiste nesta e em outras questões: "ultrapassada a fase do planejamento estratégico"...

Vamos pensar um pouco?! Ultrapassada a fase do planejamento estratégico, como prevê a questão, entra-se na fase de gestão estratégica. Neste momento o dever é implementar e controlar o processo estratégico, não cabendo ao "operador" da estratégia rever ou alterar a estratégia já feita pelo "planejador", por isto a alternativa D está errada.

A alternativa A busca confundir. Na verdade, o planejamento das atividades poderia ser considerado como parte do próprio planejamento, o que levaria o candidato a marcar a alternativa como exceção. A perspectiva da banca parece ter sido a de que esta alternativa seria parte de algo mais amplo: a gestão estratégica, sendo esta a única razão que consigo ver para a banca não ter considerado a alternativa A como uma possibilidade de resposta, o que levaria a questão a ser anulada.

GABARITO: D.

23. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Tal como no esforço de planejamento estratégico, uma organização que busque estabelecer um modelo de desenvolvimento institucional deve percorrer as seguintes etapas:

I. Definição da missão, visão e negócio;
II. Análise do ambiente interno - pontos fortes e fracos;
III. Análise do ambiente externo - oportunidades e ameaças;
IV. Definição dos objetivos, metas e planos de ação.

Estão corretas:

a) todas estão corretas.
b) apenas I e III.
c) apenas II, III e IV.
d) apenas I, II e III.
e) apenas I e II.

Comentário:

- Professor Carlos Xavier! E agora?! A banca veio falar de modelo de desenvolvimento institucional! O que faço?!

Pessoal! Calma! Isso veio só para confundir! Notem que o comando da questão diz "tal qual no esforço de planejamento estratégico".... Então no fundo ela quer saber do planejamento estratégico! Perceberam!?

Assim sendo, percebemos que a questão é fácil e que todas as assertivas indicadas estão incluídas no planejamento estratégico.

GABARITO: A

24. (ESAF/STN/AFC/2005) Planejamento é um processo de

I. definir resultados a serem alcançados.
II. distribuir os recursos disponíveis.
III. pensar o futuro.
IV. assegurar a realização dos objetivos.
V. realizar atividades.

Escolha a opção que indica corretamente o entendimento de planejamento.
a) III e V
b) II
c) I e IV
d) I
e) V

Comentário:

Vamos analisar os itens para saber quais são possíveis definições para planejamento?!
O item I fala em definir resultados a serem alcançados. Planejamento faz isto: define o futuro que a organização deseja perseguir para aumentar a probabilidade que ele aconteça. **Item certo.**
O item II fala em distribuir recursos. Esta é uma atividade pertencente à função **organização** e não planejamento! Mesmo que você não soubesse, não erraria a questão, pois não haveria alternativa que incluísse isto de forma válida!
O item III propõe "pensar o futuro" como parte do planejamento. Deve ter confundido muita gente... mas está errado! O planejamento não apenas "pensa o futuro", ele busca definir o futuro e o caminho para se chegar nele!
O quarto item diz que o planejamento assegura a realização dos objetivos... não! Na verdade, quem busca assegurar que os objetivos e planos se realizem **é a gestão estratégica!**
O quinto item, por fim, diz que o planejamento realiza atividades. Sabemos que o **planejamento não executa, ele só planeja.**
Assim sendo, apenas o item I está correto.

GABARITO: D

25. (ESAF/STN/AFC/2005) Escolha a frase que descreve corretamente uma das etapas do processo de planejamento estratégico.

a) O diagnóstico da situação estratégica baseia-se na análise de ameaças e oportunidades advindas do público interno.
b) O estudo de alternativas para definir os objetivos futuros da organização pode valer-se da matriz de mercados e produtos de Ansoff.
c) A análise do ambiente interno baseia-se no modelo de Porter de estratégias genéricas e de adaptação.
d) A análise do ambiente externo da organização baseia-se na avaliação do desempenho das diferentes áreas funcionais.
e) A seleção de estratégias a serem implementadas baseia-se no modelo de Likert de adaptação.

Comentário:

Com exceção da alternativa B, todas as outras misturam conceitos e não apresentam nenhuma análise que possa chegar a confundir.

GABARITO: B.

26. **(ESAF/SUSEP/ANALISTA/2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:**

a) de longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário.
b) de prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário.
c) de longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada.

d) de médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual.
e) de urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

Comentário:

Questão das mais fáceis. Se você sabe que o planejamento estratégico é de longo prazo, já fica entre as alternativas A e C. Sabendo que ele é voltado à situação futura e não à passada, já elimina a alternativa C.

Além disto, o planejamento estratégico busca analisar o contexto organizacional como um todo, por isto a alternativa A está correta.

GABARITO: A

27. (ESAF/SUSEP/ANALISTA/2010) Concebe-se que um processo de administração estratégica tem como fases principais a Formulação da Estratégia, a Operacionalização da Estratégia e o Acompanhamento e Controle. Na última fase (acompanhamento e controle), podemos afirmar que:

a) deve identificar os culpados por possíveis falhas.
b) deve fixar metas quantitativas e mensuráveis.
c) deve permitir a realimentação necessária à correção de rumos.
d) deve ter a imagem de um processo de auditoria, realizado de tempos em tempos.
e) deve controlar para que a execução seja rigorosamente de acordo com o planejado.

Comentário:

Na fase de acompanhamento e controle da administração estratégica deve existir um *feedback* para que as informações sejam utilizadas em novos ciclos de planejamento. O *feedback* também deve ser utilizado para correção de rumos em relação à execução do planejamento já realizado. Assim, a alternativa C é a única correta.

GABARITO: C.

28. (ESAF/CVM/Agente Executivo/2010) Abaixo encontram-se arroladas seis fases do planejamento organizacional. Após avaliá-las individualmente, ordene-as conforme a sequência em que elas devem ser executadas pela organização. Ao final, selecione a opção que expresse a ordem sequencial correta.

(1) Avaliação de objetivos e planos.
(2) Implantação.
(3) Avaliação do contexto.
(4) Definição dos meios de execução.
(5) Verificação de objetivos e planos disponíveis.
(6) Definição dos mecanismos de controle.

a) 1, 2, 3, 5, 6, 4
b) 3, 5, 4, 6, 2, 1
c) 4, 6, 5, 1, 3, 2
d) 5, 6, 1, 3, 4, 2
e) 3, 5, 1, 4, 6, 2

Comentário:

Questão chata, mas a sua resolução era possível.

O problema dela é que não existe nenhum modelo universal amplamente aceito sobre as fases do planejamento para que você decore e leve para a prova. Tanto faz a banca cobrar em uma prova de um jeito e em outra, de outro.

Você precisa saber que há autores que falam em 4 fases do planejamento, enquanto outros falam em 6, 8, 10, ou qualquer outro valor que você imaginar!

O importante aqui era você conhecer o planejamento de uma forma mais geral para saber que a sua fase inicial deveria ser, essencialmente, estabelecer uma visão de futuro em função do contexto atual. Assim, procurando por um item condizente com isso, você saberia que a primeira etapa para esta questão seria a avaliação de contexto (para poder estabelecer a visão de futuro!) - (3).

A última etapa deveria ser a implementação ou o controle/avaliação dos resultados do plano estratégico (depende do modelo/autor utilizado como referência). Procurando entre as alternativas, percebe-se que não há o controle, então a implementação deverá ser a última (2).

Os outros itens da sequencia são um pouco confusos, e cada autor vai dizer que se encaixa em um ponto diferente. A ESAF escolheu uma referência específica e pronto! Na sua prova, a ESAF pode escolher outra referência... **Então entenda o conceito geral!**

A única alternativa que traz o item (3) no início e o (2) no final é a alternativa E.

GABARITO: E.

29. (ESAF/CVM/Agente Executivo/2010) Assinale a assertiva correta acerca da visão estratégica na organização contemporânea.

a) As organizações definem sua missão e visão no nível estratégico, não se importando com o nível operacional.

b) Após conhecer a missão e a visão definidas pela cúpula, o nível operacional escolhe junto com a alta administração os objetivos e metas, bem como o plano tático e estratégico.

c) O planejamento operacional é feito a partir do plano tático sem envolvimento dos superiores.

d) O planejamento estratégico, definido pela alta direção, é passado para os gerentes que definem o planejamento tático com as metas a serem alcançadas.

e) Objetivos inalcançáveis são definidos pela alta direção.

Comentário:

A visão estratégica da organização contemporânea é aquela que considera que o planejamento estratégico deve ser conduzido pela alta administração, possuir uma visão abrangente e sistêmica da organização, considerando a relação entre ambiente interno e externo, e estruturando a organização de forma orgânica e adaptável às mudanças no ambiente.

Além disso, nessa visão, os gerentes devem desdobrar os objetivos centrais do plano estratégico em seus planos táticos, estabelecendo metas específicas para as áreas organizacionais e para as pessoas, de modo a buscar a concretização do plano estratégico.

Com base nisso, percebe-se que a única alternativa correta é a alternativa D.

Além disso, vamos analisar os erros em cada uma das demais alternativas:

Alternativa A. Está errada porque diz que a organização não se importa com o nível operacional. Na verdade, no planejamento estratégico, a preocupação está na organização como um todo, incluindo todos os seus níveis.

Alternativa B. O nível operacional não escolhe junto com a alta administração os planos a serem realizados. No máximo, este nível pode participar no estabelecimento das metas individuais, mas sempre partindo do plano estratégico que já foi definido pela cúpula organizacional.

Alternativa C. O planejamento operacional é, de fato, feito a partir do plano tático, mas ele envolve a média gerência da organização (superiores) e, eventualmente, os funcionários do nível operacional.
Alternativa E. Os objetivos definidos devem ser sempre alcançáveis para que possam motivar o comportamento humano em sua busca. Sob o ponto de vista da motivação, os objetivos devem ser desafios possíveis, mas que requerem esforços.
GABARITO: D.

30. (ESAF/CGU/AFC/2006) Escolha a opção que define corretamente o significado de Estratégias no contexto de um plano estratégico.

a) As estratégias estabelecem metas a serem cumpridas para atingir os objetivos organizacionais. Estas devem ser escolhidas tendo clareza da análise do meio ambiente.
b) As estratégias delineiam as maneiras da organização alcançar seus objetivos. Estas devem ser escolhidas tendo clareza do negócio ou missão organizacional.
c) As estratégias definem o grau de diferenciação dos produtos ou serviços da organização. São escolhidas a partir da missão da organização.
d) As estratégias apontam os pontos fortes e fracos da organização a partir da análise da concorrência, do mercado e das ações governamentais.
e) As estratégias delineiam a participação desejada no mercado a partir da análise de oportunidades e ameaças advindas do ambiente interno da organização.

Comentário:

Essa questão foi redigida de forma um tanto dúbia, mas é possível encontrar a resposta "mais certa"... Trata-se, portanto, de uma questão mais difícil.
De forma geral, as estratégias traçam uma visão de longo prazo para a organização e definem os caminhos que devem ser seguidos para realização dessa visão.
Com isto em mente, vamos analisar cada uma das alternativas para buscar a correta.
Alternativa A. De forma geral, as estratégias não estabelecem metas, e sim objetivos mais amplos. Alternativa errada, portanto. Apesar disso, já vi referências em livros que falam de objetivos e metas nas estratégias, por isso, essa afirmativa seria contestável...
Alternativa B. Está correta. As estratégias dão o norte para a organização e partem do negócio, da visão de futuro e/ou da missão organizacional.
Alternativa C. As estratégias não definem o grau de diferenciação dos produtos. Elas se preocupam em mostrar os caminhos que a organização deve tomar para atingir sua visão. Nesse sentido, uma das estratégias pode ser a diferenciação do produto, o que deve ter confundido muitos candidatos!
Alternativa D. Os pontos fortes e fracos são internos, e não externos à organização. Além disso, eles são base para a formulação da estratégia, e não o seu fim.
Alternativa E. As oportunidades e ameaças vêm do ambiente externo da organização. Além disso, elas são base para a formulação da estratégia, e não o seu fim.
GABARITO: B.

31. (ESAF/CGU/AFC/2004) processo de planejamento é uma aplicação do processo decisório e constitui uma ferramenta utilizada pela organização e pelas pessoas para administrar sua relação com o futuro. Identifique a opção que expressa corretamente uma atitude proativa da organização.

a) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. Isso significa que ela necessita interferir no curso dos acontecimentos, criar o futuro, enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis, bem como coordenar recursos entre si.
b) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite estabelecer e analisar séries históricas, realizar estudo de relações causais. Isso significa que ela necessita interferir nas forças internas e externas, criar o futuro, explicitar objetivos principais e específicos, bem como estabelecer meios de controle de eventos e recursos.
c) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite definir objetivos, meios de execução, políticas, procedimentos e meios de controle. Isso significa que ela necessita interferir no curso dos acontecimentos, criar o futuro, enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis, bem como coordenar recursos entre si.
d) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. Isso significa que ela necessita interferir nas forças internas e externas, criar o futuro, explicitar objetivos principais e específicos, bem como estabelecer meios de controle de eventos e recursos.
e) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite estabelecer e analisar séries históricas, realizar estudo de relações causais. Isso significa que ela necessita interferir no mercado de clientes e fornecedores, estabelecer planos estratégicos e operacionais de longo prazo, bem como investir em processos informatizados.

Comentário:

Questão super longa. Nunca canso de dizer: em uma prova, deixe esse tipo de questão para fazer por último.

A questão pede que se identifique a alternativa correta quanto à atitude proativa – o que não engloba nenhuma teoria propriamente dita!

Ter uma atitude proativa significa estar à frente dos acontecimentos, buscando que o futuro seja construído conforme se deseja, e não apenas agindo em reação aos estímulos do ambiente. A única alternativa que congrega isso, em outras palavras, é a alternativa A, onde a organização controla o futuro por meio da ação proativa! Entenda a diferença: o foco está no futuro, e não nos controles!

Vamos encontrar os erros nas demais alternativas:

A alternativa B fala que ser proativo é analisar séries históricas. Está errado. "Séries históricas" é olhar para trás, reagir ao que já aconteceu.

A alternativa C pode ter confundido alguns. Mas ter atitude proativa não significa ter os meios de controle (dos procedimentos, políticas, meios de execução, e objetivos). Isso porque controlar é olhar para trás para tentar reagir ao que aconteceu!

A alternativa D incorre no mesmo erro da alternativa C.

A alternativa E está errada. Não podemos afirmar que seja possível interferir em elementos externos. Além disso, não podemos falar em planos operacionais de longo prazo. Mais: a organização precisa investir necessariamente em processos informatizados.

GABARITO: A.

QUESTOES SOBRE PLANEJAMENTO BASEADO EM CENARIOS

32. (ESAF/Secretaria da Receita Federal/Analista Tributário da Receita Federal/2009) Sobre o planejamento baseado em cenários, é correto afirmar que:

a) suas linhas metodológicas deram origem às escolas de lógica intuitiva, de tendências probabilísticas e de análise prospectiva.

b) considera eventos como sendo séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.

c) a escola de tendências probabilísticas despreza o uso da opinião de especialistas.

d) considera tendências como sendo fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.

e) contribui para diminuir a flexibilidade do planejamento, uma vez que, estabelecida a visão de futuro, não mais se deve alterar o plano estratégico.

Comentário:

Questão muito difícil. Vamos ver cada alternativa isoladamente:

A) Certa. Essas são algumas das metodologias derivadas da análise de cenários.

B) Errada. Trata-se da definição de tendência.

C) Errada. Não despreza opiniões de especialistas. Pesquisei várias referências acadêmicas e não encontrei nenhuma informação sobre esta técnica desprezar ou considerar opiniões de especialistas. Como não despreza, o padrão é que considere!

D) Errada. Trata-se da definição de evento.

E) Errada. Os cenários, ao contrário, dão flexibilidade ao planejamento.

GABARITO: A.

33. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Em um contexto de planejamento organizacional, desponta como correta a seguinte premissa:

a) considerando o caráter temporário dos projetos, sua gestão prescinde de um pensar estratégico.

b) para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o uso exclusivo de técnicas objetivas

c) planejar estrategicamente implica subordinar os fins aos meios.

d) a partir da fase de implementação das decisões, encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados.

e) para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva.

Comentário:

Esta questão é interessante! Vejam que a Banca fala em “desponta como correta”. Só faltou dizer: “qual a mais correta?”...

Vamos ver cada uma das alternativas?!

a) considerando o caráter temporário dos projetos, sua gestão prescinde de um pensar estratégico.

Claro que não! Os projetos também necessitam de uma consideração estratégica! Alternativa errada.

b) para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o uso exclusivo de técnicas objetivas

Não! Quanto mais técnicas, melhor! Técnicas objetivas, subjetivas, quantitativas, qualitativas, etc... é assim que se constroem cenários mais realistas e adaptáveis pelo modelo prospectivo, lembram!?

c) planejar estrategicamente implica subordinar os fins aos meios.

Pessoal, pensem comigo: o que o planejamento busca fazer?! Planejar o futuro, certo? Depois disso os meios são adaptados para que se chegue ao futuro desejado, certo?! Então os meios estão subordinados aos fins! Alternativa errada!

d) a partir da fase de implementação das decisões, encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados.

As questões se repetem! Por isto que é bom praticar por questões! Essa é recorrente: claro que os planos podem ser alterados em qualquer fase do processo, mas sempre pelos planejadores e nunca pelos executores. Além disto, isso não é o ideal, mas deve ser feito se as condições ambientais se alterarem ao ponto de prejudicarem seriamente o planejamento já elaborado.

e) para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva.

Não deve haver dúvidas de que em um contexto de mudanças rápidas como o vivido atualmente, a abordagem prospectiva é preferível à projetiva por ser mais aberta, considerar múltiplas possibilidades de futuro e se utilizar de visões objetivas, não objetivas, quantitativas, qualitativas, entre outras.

GABARITO: E

34. (ESAF/STN/AFC/2008) A elaboração de cenários é um procedimento de aprendizado sobre o futuro. Nesse contexto, cenários são narrativas plausíveis sobre o futuro, consistentes e cuidadosamente estruturadas em torno de ideias, com propósitos de sua comunicação e de sua utilidade como, por exemplo, no apoio ao planejamento estratégico. O processo de construção de cenários leva a uma melhor compreensão das nossas percepções e a uma melhor avaliação dos impactos que julgamos relevantes. Sobre o tema, é correto afirmar que os cenários devem possuir os seguintes atributos, exceto:

a) Claros: devem ser transparentes a fim de facilitar sua compreensão e o entendimento de sua lógica.

b) Determinísticos: devem possibilitar a predição exata do futuro, de modo a otimizar a tomada de decisões por parte do gestor.

c) Focados: devem ser amplos sem perder o foco da área de negócios.

d) Plausíveis: aqueles que não tiverem relação plausível com o presente devem ser descartados.

e) Relevantes: devem produzir uma visão nova e original dos temas abordados.

Comentário:

Os cenários devem, entre outras coisas, ser claros, focados, plausíveis e relevantes para a organização. Não só eles não devem ser determinísticos, como a perspectiva mais determinística, a projetiva, não é recomendada dado que o ambiente moderno passa por mutações rápidas e constantes.

GABARITO: B.

11. LISTA DE QUESTÕES.

Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil/2016) A respeito da elaboração do planejamento organizacional, analise as afirmativas abaixo, classificando-as em verdadeiras (V) e falsas (F), e, em seguida, assinale a opção que contenha a sequência correta.

( ) O Planejamento Estratégico Situacional (PES) propõe a avaliação da efetividade de um projeto governamental, analisando sua viabilidade por meio das dimensões de governabilidade e capacidade de governo.

( ) Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

( ) O planejamento estratégico define metas e planos para todos os níveis gerenciais da organização.

( ) O elemento do planejamento estratégico que define a razão de ser da organização é denominado missão.

a) V, F, V, F

b) F, V, F, V

c) V, V, F, V

d) F, F, V, V

e) F, V, F, F

2. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) O processo de administração estratégica

a) é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.

b) é o conjunto completo de decisões e ações inerentes à formação do brainware necessário para que a empresa obtenha avaliações corporativas acima da média.

c) é o conjunto de instrumentos normativos, rotinas e discussões necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média.

d) é o esforço focado em compromissos, decisões e formalizações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva setorizada.

e) é o conhecimento inerente a decisões estruturantes necessárias para que a empresa mantenha seu equilíbrio operacional.

3. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa

a) consegue implementar de forma exógena uma estratégia de criação de postos de trabalho.
b) eleva o valor de seus produtos para atender a seus custos operacionais.
c) consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.
d) consegue formular instrumentos de regulação interna idênticos aos de empresas concorrentes.
e) reduz significativamente o valor inerente ao retorno do alcance de seus objetivos e metas.

4. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Uma estratégia bem implantada é constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo que devem, exceto:

a) ser identificados e compreendidos.
b) gerar compromisso da parte dos colaboradores na organização.
c) ser perseguidos tenazmente durante sua existência.
d) refletir uma avaliação objetiva dos recursos internos da organização.
e) estar em grande número para atingir todas as áreas da organização.

5. (ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016) Combinando as diferentes dimensões conceituais, pode-se afirmar que o Plano Estratégico pode ser formulado nos seguintes termos, exceto:

a) modelo de decisões coerente, unificador e integrador.
b) meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos.
c) resposta consistente às oportunidades, às ameaças, às forças e às fraquezas com a finalidade de alcançar e manter um alto desempenho.
d) critério para igualar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais.
e) um desdobramento em planos táticos e operacionais, de acordo com a complexidade da organização.

6. (ESAF/ANAC/Especialista em Regulação de Aviação Civil/2016) Considerando o processo de planejamento estratégico de uma organização, analise as assertivas abaixo e defina qual a opção correta.

I. A missão é uma orientação atemporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.
II. A missão é uma orientação temporal que exprime o propósito, a razão de ser ou o motivo da existência de uma organização.
III. A missão é uma orientação temporal que determina aonde a organização deseja chegar.

a) apenas I e II
b) apenas II e III
c) apenas I e III
d) apenas I
e) apenas II

7. (ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal/2014) Analise os itens a seguir e assinale a opção correta.

I. O planejamento estratégico é elaborado no nível institucional, tem conteúdo detalhado e analítico abordando cada unidade organizacional em separado.
II. O planejamento impõe racionalidadee proporciona rumo às ações da organização.
III. O planejamento estratégico é definido na área de intersecção dos conjuntos definidos pelos parâmetros viabilidade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

a) Somente I e II estão corretas.
b) Somente II e III estão corretas.
c) Somente I e III estão corretas.
d) Nenhuma das afrmativas está correta.
e) Todas as afrmativas estão corretas.

8. (ESAF / DNIT / Técnico Administrativo / 2013) Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.

a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.
b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.
c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.
d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.
e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.

9. (ESAF/MF/Analista Técnico Administrativo/2013) Sobre planejamento estratégico, é correto afirmar:

( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.
( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.
( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.

a) C - C - E
b) C - E - C
c) E - C - E
d) C - C - C
e) E - E - E

10. (ESAF/MTUR/ATA/2014) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta.

I. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional já que é uma tentativa constante de aprender a se ajustar ao ambiente.
II. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso já que se torna um meio de atender à diversidade dos interesses e às necessidades dos parceiros envolvidos, na direção que melhor convenha a todos.

III. A viabilidade externa, a capacidade interna e a visão compartilhada são parâmetros do planejamento estratégico traduzidos pela definição do que é necessário e possível; o que a organização é capaz de fazer; e qual o futuro desejado para a organização.
a) Somente II está correta
b) Somente I e II estão corretas
c) Somente I e III estão corretas.
d) Somente II e III estão corretas.
e) I, II e III estão corretas

11. (ESAF/MF/Assistente Técnico Administrativo/2012) São princípios do planejamento que compõem a administração estratégica, exceto:
a) Inerência.
b) Universalidade.
c) Fracionamento.
d) Previsão.
e) Flexibilidade.

12. (ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal/2012) Entre as opções abaixo selecione a mais correta.
a) No nível institucional o planejamento envolve a determinação de objetivos departamentais e operacionais.
b) No nível intermediário o planejamento é tático e trata da alocação de recursos.
c) No nível intermediário o planejamento desdobra estratégias em planos operacionais.
d) No nível operacional o planejamento desdobra planos operacionais em planos estratégicos.
e) No nível operacional o planejamento desdobra planos estratégicos em operacionais.

13. (ESAF/Receita Federal/Analista Tributário da Receita Federal/2012 - adaptada) Selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.
I. Objetivos estratégicos são afirmações amplas que descrevem onde as organizações desejam estar no futuro.
II. O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização.
III. O planejamento estratégico é realizado no nível operacional.
a) E - E - C
b) C - E - E
c) C - C - E
d) C - E - C
e) E - C - E

14. (ESAF/CGU/AFC - área administrativa/2012) Acerca dos conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico, é correto afirmar que
a) o conceito de gestão estratégica é mais amplo que o de planejamento estratégico.
b) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal do planejamento estratégico.
c) o conceito de planejamento estratégico é mais amplo que o de gestão estratégica.

d) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal da gestão estratégica.
e) ambos os conceitos se equivalem, podendo ser tidos como sinônimos.

15. (ESAF/CGU/AFC/2012) Em seu sítio eletrônico, o Tribunal de Contas da União informa que sua principal atividade é o "controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais". Ao assim proceder, de fato o TCU revela a sua (o seu):
a) Meta.
b) Negócio.
c) Visão de futuro.
d) Objetivo.
e) Missão.

16. (ESAF/SUSEP/Analista Técnico - Administração e Finanças/2010) Segundo Matias-Pereira, o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública, depende das condições e formas para a sua concretização. Destacam-se as abaixo listadas, com exceção de:
a) forma de envolvimento exclusivamente da alta direção, em especial do processo de sensibilização.
b) demonstração de vontade política para a implementação.
c) a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.
d) capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.
e) nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui

17. **(ESAF/MPOG/APO/2010) Sobre o tema 'planejamento estratégico', é correto afirmar:**
a) a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização é mais importante que a análise dos pontos fracos e fortes de seu ambiente interno.
b) é um processo que abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.
c) os conceitos de missão e visão se equivalem, podendo um substituir o outro.
d) conta, atualmente, com uma metodologia padronizada para aplicação nas diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas.
e) uma vez iniciado, pode ser revisto apenas de ano em ano, desde que tais revisões tenham sido previstas em sua formatação original.

18. (ESAF/ANA/Analista Administrativo/2009) Considerado uma ferramenta de mudança organizacional, o planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes afirmações, exceto:
a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais.
b) é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo são o curto e o médio prazos.
c) é compreensivo, envolve a organização como um todo, no sentido de obter efeitos sinergísticos de todas as capacidades e potencialidades da organização.

d) é um processo de construção de consenso, pois oferece um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha à organização.
e) é uma forma de aprendizagem organizacional, pois constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

19. **(ESAF/ANEEL/Analista/2006) Assinale a opção correta.**
a) O planejamento estratégico se constitui em um processo de implementação e controle estratégico que permeia todos os níveis organizacionais.
b) A gestão estratégica e o planejamento estratégico prevêm o delineamento de cenários econômicos de modo a otimizar as oportunidades.
c) A gestão estratégica é um processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à organização senso de direção e continuidade a longo prazo.
d) O planejamento estratégico foca em planos das áreas funcionais da organização e na definição de objetivos específicos.
e) A gestão estratégia tem como objetivo definir planos de atividades, aplicação de recursos e cronogramas.

20. **(ESAF/ANEEL/Analista/2006) Escolha a opção que não apresenta corretamente uma razão para as organizações investirem em planejamento.**
a) Interferir no curso dos acontecimentos.
b) Enfrentar eventos futuros previsíveis.
c) Coordenar eventos e recursos entre si.
d) Analisar séries temporais.
e) Criar o futuro.

21. **(ESAF/ANEEL/Especialista/2006) Selecione a opção correta.**
a) O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos focando as operações internas da organização.
b) O planejamento estratégico é responsabilidade de todos os funcionários da organização independente do seu nível na estrutura hierárquica.
c) A gestão estratégica acentua a perspectiva não burocrática e descentralizada do planejamento.
d) O foco de análise da gestão estratégica é o mercado consumidor e o desempenho dos concorrentes.
e) Planejamento estratégico e gestão estratégica são expressões sinônimas que indicam a preocupação com o clima e a cultura organizacional.

22. **(ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Ultrapassada a fase do planejamento estratégico, impõe-se a execução dos planos, oportunidade em que caberão, ao coordenador, as seguintes incumbências, exceto:**
a) planejar o desenvolvimento das atividades estruturantes.
b) promover a compatibilização entre as diversas tarefas.
c) controlar e adequar prazos.
d) rever e alterar a fundamentação da estratégia adotada.
e) prever e prover soluções

23. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Tal como no esforço de planejamento estratégico, uma organização que busque estabelecer um modelo de desenvolvimento institucional deve percorrer as seguintes etapas:
I. Definição da missão, visão e negócio;
II. Análise do ambiente interno - pontos fortes e fracos;
III. Análise do ambiente externo - oportunidades e ameaças;
IV. Definição dos objetivos, metas e planos de ação.
Estão corretas:
a) todas estão corretas.
b) apenas I e III.
c) apenas II, III e IV.
d) apenas I, II e III.
e) apenas I e II.

24. (ESAF/STN/AFC/2005) Planejamento é um processo de
I. definir resultados a serem alcançados.
II. distribuir os recursos disponíveis.
III. pensar o futuro.
IV. assegurar a realização dos objetivos.
V. realizar atividades.
Escolha a opção que indica corretamente o entendimento de planejamento.
a) III e V
b) II
c) I e IV
d) I
e) V

25. (ESAF/STN/AFC/2005) Escolha a frase que descreve corretamente uma das etapas do processo de planejamento estratégico.
a) O diagnóstico da situação estratégica baseia-se na análise de ameaças e oportunidades advindas do público interno.
b) O estudo de alternativas para definir os objetivos futuros da organização pode valer-se da matriz de mercados e produtos de Ansoff.
c) A análise do ambiente interno baseia-se no modelo de Porter de estratégias genéricas e de adaptação.
d) A análise do ambiente externo da organização baseia-se na avaliação do desempenho das diferentes áreas funcionais.
e) A seleção de estratégias a serem implementadas baseia-se no modelo de Likert de adaptação.

26. **(ESAF/SUSEP/ANALISTA/2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:**
a) de longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário.
b) de prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário.

c) de longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada.
d) de médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual.
e) de urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

27. (ESAF/SUSEP/ANALISTA/2010) Concebe-se que um processo de administração estratégica tem como fases principais a Formulação da Estratégia, a Operacionalização da Estratégia e o Acompanhamento e Controle. Na última fase (acompanhamento e controle), podemos afirmar que:
a) deve identificar os culpados por possíveis falhas.
b) deve fixar metas quantitativas e mensuráveis.
c) deve permitir a realimentação necessária à correção de rumos.
d) deve ter a imagem de um processo de auditoria, realizado de tempos em tempos.
e) deve controlar para que a execução seja rigorosamente de acordo com o planejado.

28. (ESAF/CVM/Agente Executivo/2010) Abaixo encontram-se arroladas seis fases do planejamento organizacional. Após avaliá-las individualmente, ordene-as conforme a sequência em que elas devem ser executadas pela organização. Ao final, selecione a opção que expresse a ordem sequencial correta.
(1) Avaliação de objetivos e planos.
(2) Implantação.
(3) Avaliação do contexto.
(4) Definição dos meios de execução.
(5) Verificação de objetivos e planos disponíveis.
(6) Definição dos mecanismos de controle.
a) 1, 2, 3, 5, 6, 4
b) 3, 5, 4, 6, 2, 1
c) 4, 6, 5, 1, 3, 2
d) 5, 6, 1, 3, 4, 2
e) 3, 5, 1, 4, 6, 2

29. (ESAF/CVM/Agente Executivo/2010) Assinale a assertiva correta acerca da visão estratégica na organização contemporânea.
a) As organizações definem sua missão e visão no nível estratégico, não se importando com o nível operacional.
b) Após conhecer a missão e a visão definidas pela cúpula, o nível operacional escolhe junto com a alta administração os objetivos e metas, bem como o plano tático e estratégico.
c) O planejamento operacional é feito a partir do plano tático sem envolvimento dos superiores.
d) O planejamento estratégico, definido pela alta direção, é passado para os gerentes que definem o planejamento tático com as metas a serem alcançadas.
e) Objetivos inalcançáveis são definidos pela alta direção.

30. (ESAF/CGU/AFC/2006) Escolha a opção que define corretamente o significado de Estratégias no contexto de um plano estratégico.

a) As estratégias estabelecem metas a serem cumpridas para atingir os objetivos organizacionais. Estas devem ser escolhidas tendo clareza da análise do meio ambiente.
b) As estratégias delineiam as maneiras da organização alcançar seus objetivos. Estas devem ser escolhidas tendo clareza do negócio ou missão organizacional.
c) As estratégias definem o grau de diferenciação dos produtos ou serviços da organização. São escolhidas a partir da missão da organização.
d) As estratégias apontam os pontos fortes e fracos da organização a partir da análise da concorrência, do mercado e das ações governamentais.
e) As estratégias delineiam a participação desejada no mercado a partir da análise de oportunidades e ameaças advindas do ambiente interno da organização.

31. (ESAF/CGU/AFC/2004) processo de planejamento é uma aplicação do processo decisório e constitui uma ferramenta utilizada pela organização e pelas pessoas para administrar sua relação com o futuro. Identifique a opção que expressa corretamente uma atitude proativa da organização.
a) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. Isso significa que ela necessita interferir no curso dos acontecimentos, criar o futuro, enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis, bem como coordenar recursos entre si.
b) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite estabelecer e analisar séries históricas, realizar estudo de relações causais. Isso significa que ela necessita interferir nas forças internas e externas, criar o futuro, explicitar objetivos principais e específicos, bem como estabelecer meios de controle de eventos e recursos.
c) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite definir objetivos, meios de execução, políticas, procedimentos e meios de controle. Isso significa que ela necessita interferir no curso dos acontecimentos, criar o futuro, enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis, bem como coordenar recursos entre si.
d) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. Isso significa que ela necessita interferir nas forças internas e externas, criar o futuro, explicitar objetivos principais e específicos, bem como estabelecer meios de controle de eventos e recursos.
e) Numa organização que tem uma atitude proativa, o processo de planejamento lhe permite estabelecer e analisar séries históricas, realizar estudo de relações causais. Isso significa que ela necessita interferir no mercado de clientes e fornecedores, estabelecer planos estratégicos e operacionais de longo prazo, bem como investir em processos informatizados.

QUESTOES SOBRE PLANEJAMENTO BASEADO EM CENARIOS

32. (ESAF/Secretaria da Receita Federal/Analista Tributário da Receita Federal/2009) Sobre o planejamento baseado em cenários, é correto afirmar que:
a) suas linhas metodológicas deram origem às escolas de lógica intuitiva, de tendências probabilísticas e de análise prospectiva.
b) considera eventos como sendo séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
c) a escola de tendências probabilísticas despreza o uso da opinião de especialistas.
d) considera tendências como sendo fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.
e) contribui para diminuir a flexibilidade do planejamento, uma vez que, estabelecida a visão de futuro, não mais se deve alterar o plano estratégico.

33. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Em um contexto de planejamento organizacional, desponta como correta a seguinte premissa:
a) considerando o caráter temporário dos projetos, sua gestão prescinde de um pensar estratégico.
b) para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o uso exclusivo de técnicas objetivas
c) planejar estrategicamente implica subordinar os fins aos meios.
d) a partir da fase de implementação das decisões, encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados.
e) para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva.

34. (ESAF/STN/AFC/2008) A elaboração de cenários é um procedimento de aprendizado sobre o futuro. Nesse contexto, cenários são narrativas plausíveis sobre o futuro, consistentes e cuidadosamente estruturadas em torno de ideias, com propósitos de sua comunicação e de sua utilidade como, por exemplo, no apoio ao planejamento estratégico. O processo de construção de cenários leva a uma melhor compreensão das nossas percepções e a uma melhor avaliação dos impactos que julgamos relevantes. Sobre o tema, é correto afirmar que os cenários devem possuir os seguintes atributos, exceto:
a) Claros: devem ser transparentes a fim de facilitar sua compreensão e o entendimento de sua lógica.
b) Determinísticos: devem possibilitar a predição exata do futuro, de modo a otimizar a tomada de decisões por parte do gestor.
c) Focados: devem ser amplos sem perder o foco da área de negócios.
d) Plausíveis: aqueles que não tiverem relação plausível com o presente devem ser descartados.
e) Relevantes: devem produzir uma visão nova e original dos temas abordados.

12. GABARITO

GABARITO

1.	B	6.	D	11.	C	16.	A	21.	C	26.	A	31.	A
2.	A	7.	B	12.	B	17.	B	22.	D	27.	C	32.	A
3.	C	8.	E	13.	C	18.	B	23.	A	28.	E	33.	E
4.	E	9.	D	14.	A	19.	C	24.	D	29.	D	34.	B
5.	D	10.	E	15.	B	20.	D	25.	B	30.	B		

13. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BENOME, João B V. Princípios da Administração. IESDE, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.

LIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. Acesso em: 18/09/2018

MATIAS-PEREIRA. José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf> . Acesso em: 18/09/2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. **O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público**: reflexões teóricas. Disponível em:< unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IISeminario/trabalhos/As organizações o individuo e a gestão participativa.pdf>. Acesso em 12/01/2015.

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.