

## **Aula 00**

*SEFAZ-RJ (Auditor - Área TI) Passo  
Estratégico de Administração*

Autor:

**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

26 de Dezembro de 2024

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sumário

Introdução .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Importância do Assunto .....	1
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	5
Aposta estratégica .....	12
Questões estratégicas .....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	24
Perguntas .....	24
Perguntas com respostas .....	25
Conclusão .....	29
Lista de Questões Estratégicas .....	30
Gabarito .....	33

## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

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

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

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

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

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

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

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

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



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

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



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Planejamento Estratégico	10,2%
Evolução da Administração Pública	8,7%
Qualidade e Excelência	7,7%
Mudanças Institucionais	6,2%
Gestão de Projetos	5,4%
Políticas Públicas	5,4%
Transparência e <i>Accountability</i>	2,7%
Desempenho Organizacional	2,5%
Processos Participativos de Gestão Pública	1,7%
Governança e Governabilidade	1,7%
Gestão por Competências	1,5%
Gestão por Resultados	1,3%
Empreendedorismo Governamental	0,7%

### O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Planejamento Estratégico** possui um grau de incidência de **10,2%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
1,0% a 2,9%	Média
3,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

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

Tópico	% de cobrança
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	38%
Diagnóstico - Matriz SWOT	28%
Características do Planejamento Estratégico	8%



Negócio, Missão, Visão e Valores	8%
Etapas do Planejamento Estratégico	7%
Estratégias	7%
Matriz GUT	3%
Matriz BCG	2%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

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

- Existem inúmeras definições para o processo de **planejamento estratégico**, dentre as quais destacam-se:
  - Chiavenato assim o define: “O **Planejamento Estratégico** refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.
  - Para Djalma de Oliveira, “**planejamento** é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.
- Independentemente dos termos utilizados para definir o **planejamento estratégico**, as características que precisam estar bem sedimentadas são:
  - Projeta o longo prazo;
  - É amplo, envolvendo toda a empresa, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
  - Envolve também a análise do **ambiente externo**;
  - Busca a adaptação da organização a um **ambiente mutável**, e, por isso, trata-se de um processo **dinâmico, flexível**;
  - É realizado no **nível institucional**, sendo de atribuição **da cúpula da organização, subordinando os demais planos da organização**;
  - É construído por meio do **consenso**, considerando a diversidade de interesse de todos os envolvidos;
  - É uma forma de **aprendizagem organizacional**, que se dá por meio da adaptação ao ambiente complexo.
- Já a **Gestão Estratégica** é um conceito mais amplo, que engloba tanto o planejamento estratégico quanto a sua implementação. Qualquer termo que dê a ideia de execução, de correção, de monitoramento ou qualquer outra etapa posterior ao planejamento (que por definição é prévio à execução), pode ser associado à **Gestão Estratégica**.
- Saiba diferenciar **objetivos, metas e planos**:
  - **Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).



- **Meta** é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).
  - **Plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.
- Assim como o **planejamento**, os **planos** se desdobram em:
- **Planos estratégicos**, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.
  - **Planos táticos (funcionais ou administrativos)**, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos. São exemplos:
    - Planos de produção
    - Planos financeiros
    - Planos de marketing
    - Planos de recursos humanos
  - **Planos operacionais**, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos. Alguns exemplos:
    - Procedimentos
    - Orçamentos
    - Programas (ou programações)
    - Regulamentos
- Também é importante saber diferenciar **tendências** e **eventos**:
- **Tendências** são séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
  - **Eventos** são fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.
- Em se tratando de **planejamento estratégico**, não há uma metodologia universalmente aceita. Portanto, para fins de prova, é preciso analisar a coerência do enunciado, tendo em mente que o processo pode se dar basicamente de duas maneiras:
- Primeiro, visualiza-se onde se quer chegar (formulação de objetivos), para depois estabelecer como a organização se encontra (diagnóstico); ou
  - Parte-se da informação de como a organização está (diagnóstico), para, posteriormente, fixar onde se quer chegar (formulação de objetivos).
- De um modo geral, são **fases do planejamento**:
- Definição dos objetivos\*
  - Delimitação da situação atual



- Desenvolvimento de premissas sobre o futuro
- Análise e escolha de alternativas
- Implementação do plano e avaliação dos resultados

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

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

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

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

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

➤ Saiba diferenciar os conceitos de **Negócio, Missão, Visão e Valores**:

- **Negócio**: é a principal atividade desenvolvida pela organização
- **Missão**: a missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*
- **Visão**: ou **visão de futuro**, é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*
- **Valores**: são os princípios norteadores da conduta da entidade. Os valores determinam a base da cultura organizacional.





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

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

- **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo)
  - **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade
- É fundamental saber que a combinação dos itens da matriz SWOT possibilita à organização melhor definir suas **estratégias** e aproveitar suas **vantagens competitivas**. Ela pode ser assim representada:

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

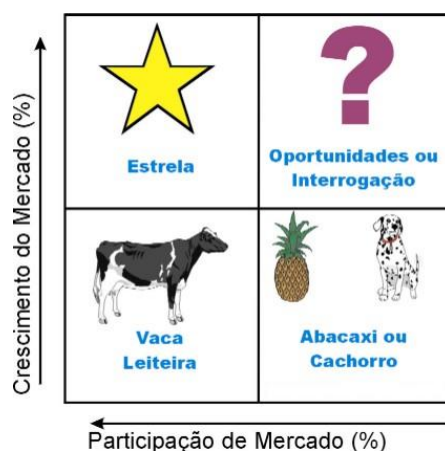
- Aprofundando um pouco mais o estudo da análise SWOT, tenha em mente as **estratégias** que podem ser adotadas pelas organizações:

DIAGNÓSTICO		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de ameaças	<b>Postura de SOBREVIVÊNCIA</b> ✓ Redução de custos ✓ Desinvestimento ✓ Liquidação de negócios	<b>Postura de MANUTENÇÃO</b> ✓ Estabilidade ✓ Nicho ✓ Especialização
	Predominância de oportunidades	<b>Postura de CRESCIMENTO</b> ✓ Inovação ✓ Internacionalização ✓ Joint Venture	<b>Postura de DESENVOLVIMENTO</b> ✓ De mercado ✓ De produtos ✓ Financeiro



		✓ <i>Expansão</i>	✓ <i>De capacidades</i> ✓ <i>De estabilidades</i> ✓ <i>Diversificação</i>
--	--	-------------------	---------------------------------------------------------------------------------

- Não confunda a **Matriz SWOT** com a **Matriz GUT** ou com a **Matriz BCG**.
- A **Matriz GUT** refere-se a uma ferramenta utilizada na priorização de problemas. A sigla **GUT** refere-se, respectivamente, aos critérios **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência, que são avaliados de maneira independente:
  - **Gravidade**: diz respeito ao custo (não necessariamente monetário) da não resolução do problema;
  - **Urgência**: diz respeito ao prazo em o problema ocorrerá ou causará danos, ou ainda ao prazo necessário para se evitar o dano; e
  - **Tendência**: tem relação com a evolução do que irá acontecer se nada for feito, podendo ser positiva ou negativa.
- A **Matriz BCG**, ou matriz de crescimento e participação de mercado, é uma análise gráfica que classifica os produtos ou unidades de negócio da entidade em categorias “participação no mercado” e “crescimento das vendas”, com a finalidade de direcionar a alocação de recursos em atividades de gestão de marcas e produtos. Ela é assim representada:



- Relembre o conceito de **curva de experiência**, segundo a qual **os custos unitários** de manufaturas ou de serviços **diminuem** com a experiência de atuação da empresa no mercado e/ou com o volume de produção acumulada. **A redução decorre de diversos fatores**, tais como a economia de escala; a eficácia e a especialização do trabalho; a curva de aprendizagem de mão de obra; o desenvolvimento de novos processos e métodos; e a padronização etc.
- Dê atenção especial ao tópico **Balanced Scorecard (BSC)**  
O **Balanced Scorecard (BSC)** (ou Indicadores Balanceados de Desempenho ou ainda Placar Balanceado) é uma tecnologia gerencial construída por Robert Kaplan e David Norton cuja principal finalidade é a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas além da financeira. Assim, auxilia na condução da empresa ao



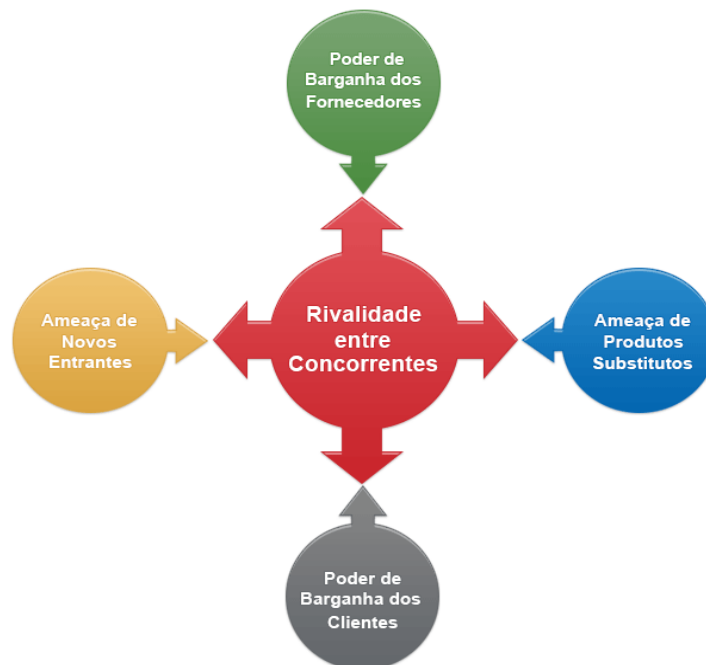
permitir a compreensão e a mensuração de todos os aspectos que influenciam no negócio. As perspectivas abordadas pelo BSC são:

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

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

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

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



- Memorize as características das **estratégias competitivas genéricas de Porter**, sabendo que as estratégias competitivas eficazes podem ser enquadradas em uma delas:
  - **Liderança no custo total:** a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria.



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

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

Há autores que citam dois tipos de planejamento por cenários:

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

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

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

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

- **Escolas Prescritivas:** Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;
- **Escolas Descritivas:** Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental; e
- **Escola Configurativa:** Escola da Configuração.



## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

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

- A primeira coisa a se fazer para compreender o **Balanced Scorecard** é traduzi-lo: **Indicadores Balanceados de Desempenho** ou **Placar Balanceado**.
- Agora, responda à seguinte pergunta: **por que balanceado?** Porque é um método focado no **equilíbrio organizacional** que se baseia em **quatro perspectivas básicas**, também chamadas de **vetores críticos**.



### As quatro perspectivas do **Balanced Scorecard**

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

---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.





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



O **BSC** busca ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização. Permite que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência, detectando e indicando as áreas de incompetências. É um sistema focado no comportamento, e não no controle.



Uma vez concebida a estratégia, o **BSC** pode trazer ganhos para os processos de gestão da organização, como:

- melhoria do processo decisório;
- explicitação dos processos críticos do negócio;
- um melhor processo de execução da estratégia;
- uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses);
- a derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito;
- o gerenciamento de ativos intangíveis;
- o consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes).



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

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

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



### Características do Planejamento Estratégico

#### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.

#### Comentários

O planejamento estratégico tem como características:

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

**Gabarito: errada.**

#### 2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

O processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo e, geralmente, estático, pois as variáveis balizadoras da estratégia, após serem definidas, devem permanecer inalteradas, a fim de evitar que a cultura organizacional se torne caótica.

#### Comentários



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

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

**Gabarito: errada.**

---

### Etapas do Planejamento Estratégico

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

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

#### Comentários

Embora não exista uma metodologia universalmente aceita, a de Djalma de Oliveira Pinho Rebouças é muito utilizada. Nela, o **planejamento estratégico** em quatro fases básicas, quais sejam: **elaboração do diagnóstico estratégico; definição da missão da empresa; determinação de instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação**. Essas fases são assim detalhadas:

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

**Gabarito: certa.**

---

#### 4. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2018)

O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

#### Comentários

O processo de planejamento estratégico pode ser decomposto nas seguintes etapas:





1. definição da missão, visão e valores;
2. diagnóstico institucional/estratégico;
3. definição de questões, objetivos e estratégias;
4. desmembramento dos planos;
5. implementação;
6. avaliação.

O processo até se chegar à estratégia (etapa 3) é predominantemente qualitativo, tendo em vista que as etapas anteriores tratam de questões de definição da missão, visão e valores e análise dos ambientes interno e externo da organização.

É a partir das demais etapas (4, 5 e 6) que serão utilizados elementos predominantemente quantitativos, pois é quando a estratégia é colocada efetivamente em prática.

**Gabarito: errada.**

---

**5. (CEBRASPE-CESPE / EBSEH – Analista Administrativo - 2018)**

**No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.**

**Comentários**

Independentemente do autor, para o CEBRASPE-CESPE, primeiro são definidos os objetivos corporativos, para depois serem estabelecidos os indicadores.

De acordo com Chiavenato, os cinco estágios do planejamento estratégico são:

1. Formulação dos objetivos organizacionais.
2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa.
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada.
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

**Gabarito: errada.**

---

Diagnóstico - Matriz SWOT

**6. (CEBRASPE-CESPE / CAGE-RS – Auditor do Estado - 2018)**



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

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

### Comentários

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

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

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

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

Gabarito: E

### 7. (CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico - 2018)

**Situação hipotética:** Após a realização de uma análise SWOT em determinada organização, identificou-se que o cenário nacional estava favorável ao debate de assuntos trabalhistas e que os trabalhadores da organização possuíam conhecimento altamente especializado em direito do trabalho.

**Assertiva:** Nesse caso, o cenário favorável ao debate de assuntos trabalhistas constitui uma oportunidade, e o conhecimento dos trabalhadores, uma força; juntas, oportunidade e força favorecem estratégias de fortalecimento da organização.

### Comentários

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



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

**Gabarito: certa.**

---

Negócio, Missão, Visão e Valores

**8. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

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

**Comentários**

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

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

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

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

**Gabarito: errada.**

---

Balanced Scorecard (BSC)

**9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PR – Analista de Controle - 2016)**

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

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

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



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

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

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

## Comentários

Para Chiavenato:

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

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

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

Vamos às alternativas:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

**Gabarito: B**

---

#### 10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RN – Auditor - 2015)

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

#### Comentários

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

- melhoria do processo decisório;
- explicitação dos processos críticos do negócio;
- um melhor processo de execução da estratégia;
- uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses);
- a derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito;
- o gerenciamento de ativos intangíveis;
- o consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes).

**Gabarito: certa.**

---

Estratégias

#### 11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)



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

### Comentários

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

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

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

DIAGNÓSTICO		Ambiente interno	
		Predominância de <b>pontos fracos</b>	Predominância de <b>pontos fortes</b>
Ambiente externo	Predominância de <b>ameaças</b>	<i>Postura de <b>SOBREVIVÊNCIA</b></i>	<i>Postura de <b>MANUTENÇÃO</b></i>
	Predominância de <b>oportunidades</b>	<i>Postura de <b>CRESCIMENTO</b></i>	<i>Postura de <b>DESENVOLVIMENTO</b></i>

Gabarito: certa.

## 12. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

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

### Comentários

As três estratégias genéricas de Porter são as seguintes:

- **Liderança de custo:** a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria.



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

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

**Gabarito: errada.**

---

Matriz GUT

### 13. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2015)

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

#### Comentários

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

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

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

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

**Gabarito: errada.**

---

Matriz BCG

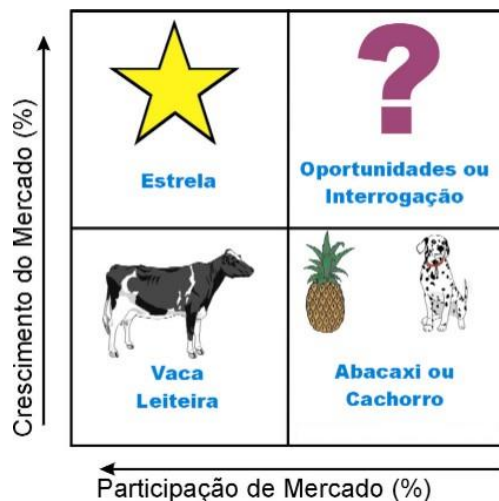
### 14. (CEBRASPE-CESPE / MT – Auditor Fiscal do Trabalho - 2013)

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



## Comentários

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



**Gabarito: certa.**





## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. A fixação de diretrizes para atuação da organização ocorre durante a fase de planejamento?**
- 2. No contexto do processo de planejamento, está correto afirmar que meta pode ser entendida como uma situação desejada, de aspecto qualitativo, e que pode ser desdobrada em objetivos de aspecto quantitativo?**
- 3. Por que se afirmar que o planejamento estratégico é geralmente um planejamento global em longo prazo?**
- 4. De que forma o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização a um ambiente mutável?**
- 5. O planejamento estratégico deve necessariamente ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização?**
- 6. Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?**
- 7. Diferencie os conceitos de visão e missão.**
- 8. No que concerne ao diagnóstico estratégico, a insatisfação dos funcionários pode ser considerada uma ameaça?**



9. Ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, qual a melhor estratégia a ser adotada por uma organização?
10. O *Balanced Scorecard (BSC)* avalia o desenvolvimento da empresa por quais perspectivas? A coleta e a geração de dados são exclusivamente quantitativos?
11. Qual a finalidade dos mapas estratégicos?
12. Para que serve a Matriz GUT?
13. Qual estratégia competitiva genérica consiste na decisão da empresa em ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes?
14. Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.

## Perguntas com respostas

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

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

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

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

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

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

Porque o **planejamento estratégico** é elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele, toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização.

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

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

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



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

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

## 6. Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?

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

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

## 7. Diferencie os conceitos de visão e missão.

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

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

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

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

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

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

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

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

SWOT	AMBIENTE INTERNO	
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)



<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ALAVANCAGEM</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	<b>AMEAÇAS (T)</b>	<b>VULNERABILIDADE</b>	<b>PROBLEMAS</b>
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar efeitos das ameaças detectadas.	Minimizar ou ultrapassar pontos fracos e fazer face a ameaças.

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

<b>DIAGNÓSTICO</b>		<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
		Predominância de <b>pontos fracos</b>	Predominância de <b>pontos fortes</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	Predominância de <b>ameaças</b>	<p><i>Postura de SOBREVIVÊNCIA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de custos</li> <li>✓ Desinvestimento</li> <li>✓ Liquidação de negócios</li> </ul>	<p><i>Postura de MANUTENÇÃO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade</li> <li>✓ Nicho</li> <li>✓ Especialização</li> </ul>
	Predominância de <b>oportunidades</b>	<p><i>Postura de CRESCIMENTO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inovação</li> <li>✓ Internacionalização</li> <li>✓ Joint Venture</li> <li>✓ Expansão</li> </ul>	<p><i>Postura de DESENVOLVIMENTO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De mercado</li> <li>✓ De produtos</li> <li>✓ Financeiro</li> <li>✓ De capacidades</li> <li>✓ De estabilidades</li> <li>✓ Diversificação</li> </ul>

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

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

O *Balanced Scorecard (BSC)* tem como principal finalidade a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas, além da financeira. As perspectivas abordadas pelo BSC são:

**Perspectiva financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;



**Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.

**Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;

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

### 11. Qual a finalidade dos mapas estratégicos?

Mapas estratégicos são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando objetivos estratégicos às variáveis gerenciadas pelo *Balanced Scorecard*. Por meio do Mapa Estratégico, consegue-se resumir graficamente, em uma única página, a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

### 12. Para que serve a Matriz GUT?

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

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

Dentre as três estratégias competitivas genéricas apontadas por Porter está a diferenciação, conforme descrita no enunciado. Há ainda a estratégia de **liderança no custo total**, na qual a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, e a estratégia de **ênfase**, na qual a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado da indústria a fim de obter vantagem competitiva local e por meio do custo ou diferenciação.

### 14. Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.

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

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



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.

### 2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

O processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo e, geralmente, estático, pois as variáveis balizadoras da estratégia, após serem definidas, devem permanecer inalteradas, a fim de evitar que a cultura organizacional se torne caótica.

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

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

### 4. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2018)

O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

### 5. (CEBRASPE-CESPE / EBSE RH – Analista Administrativo - 2018)

No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

### 6. (CEBRASPE-CESPE / CAGE-RS – Auditor do Estado - 2018)

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

a) A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos bem como das ameaças e das oportunidades são suficientes para subsidiar o processo de tomada de decisão.

b) Nas análises internas, a facilidade de se obter informações precisas faz que seja possível classificar todo fator como ponto forte ou como ponto fraco.

c) A organização como um todo pode não ser parte integrante de seu ambiente, sendo o conhecimento efetivo do ambiente fundamental para o processo estratégico.

d) Embora sejam variáveis externas, as oportunidades podem ser controladas pela organização, o que, por sua vez, possibilita que sejam criadas condições favoráveis para usufruí-las.



e) Diferentemente dos pontos fortes e dos pontos fracos, as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela organização.

**7. (CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico - 2018)**

Situação hipotética: Após a realização de uma análise SWOT em determinada organização, identificou-se que o cenário nacional estava favorável ao debate de assuntos trabalhistas e que os trabalhadores da organização possuíam conhecimento altamente especializado em direito do trabalho.

Assertiva: Nesse caso, o cenário favorável ao debate de assuntos trabalhistas constitui uma oportunidade, e o conhecimento dos trabalhadores, uma força; juntas, oportunidade e força favorecem estratégias de fortalecimento da organização.

**8. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

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

**9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PR – Analista de Controle - 2016)**

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

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

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

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

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

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

**10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-RN – Auditor - 2015)**

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

**11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**





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

**12. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

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

**13. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2015)**

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

**14. (CEBRASPE-CESPE / MT – Auditor Fiscal do Trabalho - 2013)**

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



## Gabarito

GABARITO



1. ERRADA
2. ERRADA
3. CERTA
4. ERRADA
5. ERRADA
6. Letra E
7. CERTA
8. ERRADA
9. Letra B
10. CERTA
11. CERTA
12. ERRADA
13. ERRADA
14. CERTA



# 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.