

## **Aula 00**

*SEFAZ-BA (Agente de Tributos -  
Administração e Finanças) Passo  
Estratégico de Administração Pública*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

22 de Dezembro de 2022

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	3
O que é mais cobrado dentro do assunto? .....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	5
Aposta estratégica .....	12
Questões estratégicas.....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	27
Perguntas .....	27
Perguntas com respostas.....	28
Conclusão.....	32
Lista de Questões Estratégicas.....	33
Gabarito.....	40

## 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	10,0%
Evolução da Administração Pública	1,4%
Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses	1,3%
Transparência e <i>Accountability</i>	1,1%
Processos participativos de Gestão Pública	0,0%

Neste ponto, vale ressaltar que o assunto **Organização Administrativa da União** não consta da estatística acima pois é comumente cobrado dentro da disciplina **Direito Administrativo**, motivo pelo qual a comparação com assuntos típicos da disciplina **Administração Geral e Pública** ficaria distorcida.



## O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Planejamento Estratégico** possui um grau de incidência de **10,0%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

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

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

Tópico	% de cobrança
Estratégias	51%
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	16%
Diagnóstico - Matriz SWOT	14%
Negócio, Missão, Visão e Valores	13%
Características do Planejamento Estratégico	6%



## 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:

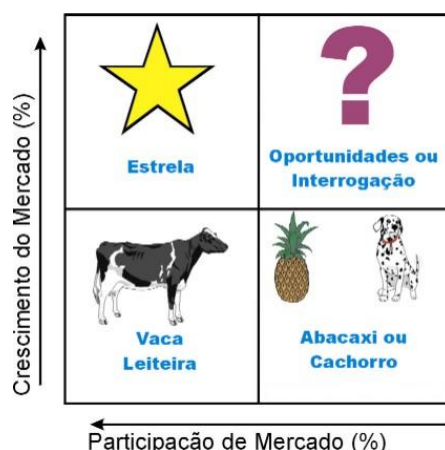
SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	AMEAÇAS (T)	VULNERABILIDADE	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 <b>pontos fracos</b>	Predominância de <b>pontos fortes</b>
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de <b>ameaças</b>	<b>Postura de SOBREVIVÊNCIA</b> ✓ <i>Redução de custos</i> ✓ <i>Desinvestimento</i> ✓ <i>Liquidação de negócios</i>	<b>Postura de MANUTENÇÃO</b> ✓ <i>Estabilidade</i> ✓ <i>Nicho</i> ✓ <i>Especialização</i>
	Predominância de <b>oportunidades</b>	<b>Postura de CRESCIMENTO</b> ✓ <i>Inovação</i> ✓ <i>Internacionalização</i> ✓ <i>Joint Venture</i> ✓ <i>Expansão</i>	<b>Postura de DESENVOLVIMENTO</b> ✓ <i>De mercado</i> ✓ <i>De produtos</i> ✓ <i>Financeiro</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:

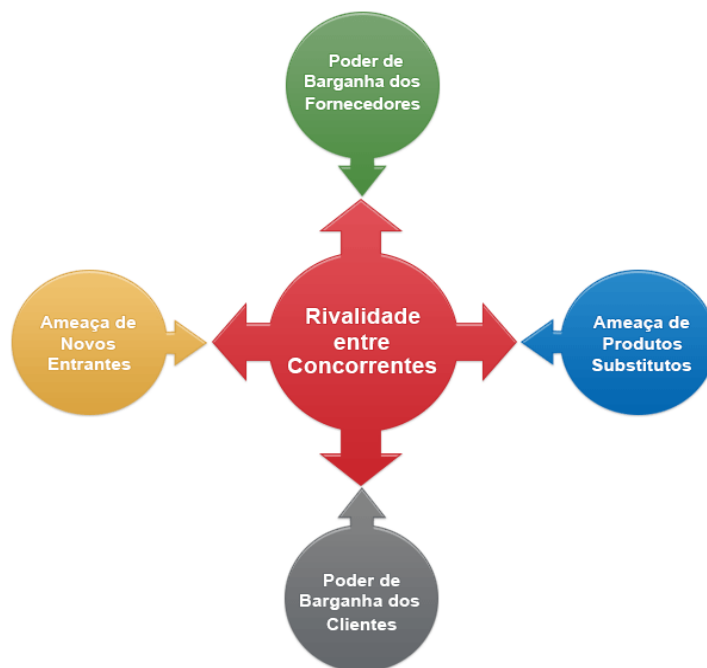
  - **Perspectiva financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;



- **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. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.

II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.

III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

#### Comentários



Para Chiavenato, “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

**Gabarito: C**

---

## 2. (FGV - Auditor (ALBA)/Auditoria/2014)

O planejamento de uma organização abrange o estabelecimento de objetivos e a forma de alcançá-los, por meio dos planos. Esses planos, principalmente em organizações maiores e mais estruturadas, costumam ser classificados em três tipos: estratégicos, táticos e operacionais. Esses planos abrangem diferentes questões e são de coordenação e responsabilidade de níveis hierárquicos distintos na empresa.

Assinale a opção que indica uma situação que deve ser abordada no nível tático.

- a) Definição da missão da organização.
- b) Definição de um cronograma para um projeto.
- c) Definição do orçamento disponibilizado ao marketing.
- d) Definição da quantidade de compra de determinada matéria-prima.
- e) Definição de como a empresa almeja ser no futuro.

### Comentários

Planos não se confundem com Planejamento e podem ser:

**Planos estratégicos**, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.

**Planos funcionais ou administrativos**, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos.

**Planos operacionais**, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

**Gabarito: C**

---

## 3. (FGV - Agente Censitário (IBGE)/Municipal/2017)

O planejamento é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integrem e coordenem suas atividades. Um dos elementos essenciais do processo de planejamento é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais.

Objetivos eficazes devem ser adequadamente formulados, atendendo a certos critérios, tais como:





- a) serem específicos;
- b) estarem de acordo com o ambiente externo;
- c) serem inovadores;
- d) serem abrangentes;
- e) estarem dentro do orçamento previsto.

### Comentários

**Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo). Para não esquecermos os critérios que devem ser atendidos no processo de formulação de objetivos, vamos recorrer ao mnemônico **SMART**:

- **S**pecific (e**S**pecífico)
- **M**easurable (**M**ensurável)
- **A**chievable (**A**tingíveis)
- **R**elevant (**R**elevantes)
- **T**ime-bound (**T**emporal)

**Gabarito: A**

---

Diagnóstico - Matriz SWOT

#### 4. (FGV - Analista de Gestão (COMPESA)/Assistente Social/2014)

As organizações públicas e privadas têm utilizado os recursos do Planejamento Estratégico para direcionar seus objetivos organizacionais. Sobre a etapa preliminar do planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ela deve identificar o “terreno” ou o “cenário” em que se desenvolverá a ação.
- II. Ela deve identificar o perfil, os recursos e as técnicas das forças sociais em confronto.
- III. Ela deve avaliar os métodos usados na resolução dos problemas dos atores envolvidos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.



- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

### Comentários

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são percorridas as seguintes fases.

- Fase I - Diagnóstico estratégico
- Fase II - Missão da empresa
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV - Controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico é a primeira fase dentro do planejamento estratégico e busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Assim, percorre as seguintes etapas:

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

Dessa maneira, vemos que as afirmativas I e II descrevem ações ocorridas durante o diagnóstico estratégico. A afirmativa III descreve uma ação ocorrida na última fase de elaboração e implementação do planejamento estratégico, a fase de controle e avaliação.

### Gabarito: D

---

#### 5. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.



- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

### 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) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que **o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços (fator externo favorável, oportunidade)** para inovar e utilizar **suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos (fator interno, força)** de cuidados médicos domiciliares (home care).

**Gabarito: D**

---

### 6. (FGV - Analista (IBGE)/Planejamento e Gestão/2016)

Neste momento duas organizações estão construindo os seus respectivos planos estratégicos e optaram pela Matriz SWOT (Matriz FOFA, em português) como ferramenta para a análise de seus ambientes de atuação. Ambas identificaram a variação cambial como fator que afeta ou poderá afetar os seus ambientes de negócios. Sendo assim, a variação cambial pode ser considerada:

- a) uma oportunidade ou uma fraqueza;
- b) uma fraqueza ou uma ameaça;
- c) uma força ou uma fraqueza;
- d) uma oportunidade ou uma força;
- e) uma ameaça ou uma oportunidade.

### Comentários

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) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

A variação cambial é um fator externo que pode favorecer (oportunidade) ou prejudicar (ameaça) a consecução dos objetivos organizacionais.

**Gabarito: E**

---

Negócio, Missão, Visão e Valores

### 7. (FGV - Especialista Legislativo (ALERJ)/2017)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;
- b) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”;
- c) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”;
- d) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”;
- e) “Promover o intercâmbio Cultural”.

### Comentários

**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?*

As opções A, C, D e E se referem a missões de organizações. O nosso gabarito fica por conta da alternativa B.

**Gabarito: B**

---

### 8. (FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/2016)

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.



A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

#### Comentários

Acabamos de ver que **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?*

**Gabarito: A**

---

#### 9. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;
- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;
- d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;
- e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

#### Comentários

A **visão** é como a entidade se vê no longo prazo. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *Direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico.*

**Gabarito: D**

---



*Balanced Scorecard (BSC)*

**10. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)**

O *Balanced Scorecard* – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

- a) “clientes”; “aprendizagem e crescimento organizacional”;
- b) “financeira”; “clientes”;
- c) “processos internos”; “clientes”;
- d) “financeira”; “processos internos”;
- e) “processos internos”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

**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.

As perspectivas do BSC devem ser adaptadas à realidade de cada organização, não se limitando às quatro contidas no BSC original, podendo ser ampliadas ou reduzidas.



Nas organizações públicas, a **perspectiva financeira** é adaptada para orçamentária, assim como a **perspectiva do cliente** deve se alinhar à figura do cliente-cidadão, que é financiador e/ou usuário, exigindo tratamento diverso daquele dado ao cliente-consumidor das organizações privadas.

**Gabarito: B**

---

**11. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)**

O mapeamento estratégico utilizado na metodologia do **Balanced Scorecard** é uma importante ferramenta para visualizar e comunicar os processos pelos quais a organização cria valor.

Sobre o mapa estratégico, assinale a afirmativa correta.

- a) Permite identificar o Diagrama de Ishikawa relativamente aos fatores críticos de sucesso.
- b) Apresenta geograficamente o desempenho de marketing das subsidiárias ou filiais da empresa.
- c) Relaciona visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.
- d) Conecta sinteticamente as forças e fraquezas às oportunidades e ameaças da matriz SWOT.
- e) Vincula espacialmente os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento aos centros de inovação.

**Comentários**

**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.

Além disso, o **mapa estratégico** proporciona aos colaboradores uma visão mais clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização. Em um **mapa estratégico**, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia.

**Gabarito: C**

---

Estratégias

**12. (FGV - Analista (TJ SC)/Administrativo/2018)**

Uma empresa adota estratégia de liderança em custo. Para fortalecer essa estratégia de negócio, a empresa quer rever alguns de seus requisitos organizacionais.

Em relação à estrutura organizacional e aos sistemas de controle gerencial, seria adequado implantar, respectivamente:

- a) relações de reporte simples; diretrizes amplas de tomada de decisão;



- b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas;
- c) equipes interfuncionais de desenvolvimento de produtos; recompensas por redução de custo;
- d) foco em poucas funções de negócio; bolsões isolados de esforços criativos;
- e) supervisão por ajuste mútuo; mensuração de desempenho multidimensional.

### Comentários

Vamos relembrar as **estratégias competitivas genéricas de Porter**:

- **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.

Os autores Barney e Hesterly estabelecem uma relação entre as estratégias genéricas de **liderança no custo total** e **diferenciação** e as decisões a serem tomadas a respeito da **estrutura organizacional**, aos **sistemas de controle gerencial** e às **políticas de remuneração**, que podem ser assim resumidas:

- **Liderança no custo total**:
  - Em geral, adota-se a estrutura organizacional funcional. Para que se realize todo o potencial da estratégia de **liderança em custo**, a estrutura deve possuir poucos níveis e relações simples de reporte, quadro de executivos restrito e foco em uma pequena gama de funções de negócio.
  - Quanto aos sistemas de controle gerencial e às políticas de remuneração, espera-se um sistema rígido de redução de custo, metas de custo quantitativas, rigorosa supervisão de custos de mão de obra, matéria-prima, estoque etc., princípios de liderança em custo, recompensa para redução de custo e incentivos para que os trabalhadores busquem a redução de custo.
- **Diferenciação**:
  - Exige-se equipes interfuncionais e interdivisionais de desenvolvimento de produto, estruturas matriciais complexas e bolsões de esforços criativos mais intensos.
  - Quanto aos sistemas de controle gerencial, temos diretrizes amplas para tomada de decisões e liberdade gerencial dentro dessas diretrizes, além de política de experimentação. As políticas de remuneração, por sua vez, incluem recompensas para assunção de riscos e ausência de punição no caso de falhas, recompensas pelo instinto criativo e medidas de desempenho multidimensionais.

Portanto, a única alternativa que traz ações inerentes somente à estratégia de **liderança no custo total** é a letra **b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas**;

**Gabarito: B**





**13. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas/2018)**

A organização X, fabricante de vacinas, atua há mais de 20 anos nesse mercado e investe fortemente em pesquisa. Apesar desse investimento a empresa adota, mesmo nos tempos atuais, um modelo de gestão essencialmente hierárquico e fragmentado, gerando demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal. Em razão disso, a perda de capacidade competitiva vem indicando a urgência da realização de mudanças que visem ao desenvolvimento da organização frente às alterações do ambiente de referência.

Para que isso ocorra, será necessário que seus gestores:

- a) adotem um modelo de gestão ainda mais centralizado, tendo em vista a especificidade de seu nicho de atuação;
- b) invistam em pesquisa e desenvolvimento de forma moderada, em função da rápida e instável inovação tecnológica na área de atuação da empresa;
- c) mudem seu foco para o processo de internacionalização do seu mercado, pois, assim, seus produtos terão maior confiança dos consumidores;
- d) prevejam, com bastante antecedência, a necessidade de mudança nos seus produtos, para o planejamento de longo prazo da mudança necessária;
- e) flexibilizem o modelo organizacional, promovendo a mudança para um modelo mais ajustável às demandas de seus profissionais e do mercado.

**Comentários**

É verdade que algumas questões vão exigir conhecimento teórico, mas outras, como esta, podem ser resolvidas como interpretação, raciocínio e bom senso.

Resumidamente, a questão a questão exige uma solução para a “*demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal.*”

A solução dada pela **letra a)** agravaria ainda mais o problema.

As **letras b), c) e d)** trazem uma propostas que não guardam relação com a situação apresentada.

A **letra e)**, portanto, é o nosso **gabarito**, pois, se um modelo centralizado, hierárquico e fragmentado não mais atende às alterações do ambiente, é preciso flexibilizar o modelo organizacional.

**Gabarito: E**

---

**14. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)**



A Matriz BCG foi utilizada por uma empresa do ramo de alimentos e bebidas para análise de seu portfólio de produtos. Sobre as análises permitidas pela BCG, analise as afirmativas a seguir.

I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.

II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.

III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.

Assinale a opção que indica as afirmativas corretas.

a) I, apenas.

b) II, apenas.

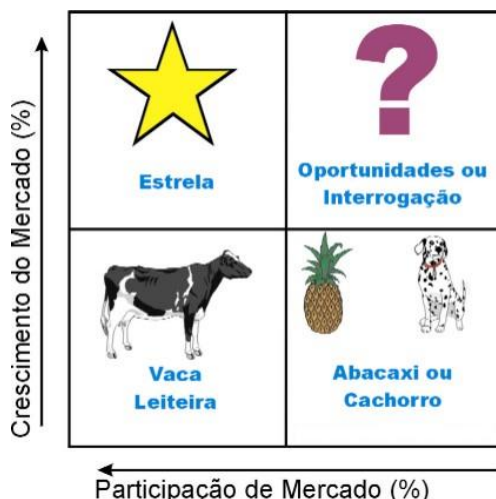
c) III, apenas.

d) I e II, apenas.

e) I, II e III.

### 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:



Vamos então analisar as alternativas:

I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.



CORRETO. Um produto já consolidado no mercado (baixo crescimento do mercado), que gera uma alta receita (alta participação relativa de mercado) é um exemplo típico de **vaca leiteira**.

**II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.**

ERRADO. Um produto com baixo desempenho (baixa participação relativa de mercado) em um mercado em declínio (baixo crescimento de mercado) é um exemplo de **abacaxi**.

**III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.**

ERRADO. Um produto **estrela** representa um negócio com alta participação em mercado de alta taxa de crescimento, ou seja, um produto com muitos concorrentes, o que certamente demanda recursos para a manutenção da sua fatia de mercado.

**Gabarito: A**

---

**15. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)**

**Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.**

**Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como**

- a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.
- b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.
- c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.
- d) um incentivo governamental à educação.
- e) a ampliação da competitividade no setor.

**Comentários**

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

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

No caso trazido pela questão, a exigência de curso superior aos novos taxistas nada mais é do que uma barreira imposta frente à **ameaça de novos entrantes**.

**Gabarito: A**

---



## 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:

<b>SWOT</b>	<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
	<b>FORÇAS (S)</b>	<b>FRAQUEZAS (W)</b>



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

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

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

#### 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. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.

II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.

III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

### 2. (FGV - Auditor (ALBA)/Auditoria/2014)

O planejamento de uma organização abrange o estabelecimento de objetivos e a forma de alcançá-los, por meio dos planos. Esses planos, principalmente em organizações maiores e mais estruturadas, costumam ser classificados em três tipos: estratégicos, táticos e operacionais. Esses planos abrangem diferentes questões e são de coordenação e responsabilidade de níveis hierárquicos distintos na empresa.

Assinale a opção que indica uma situação que deve ser abordada no nível tático.

- a) Definição da missão da organização.
- b) Definição de um cronograma para um projeto.
- c) Definição do orçamento disponibilizado ao marketing.
- d) Definição da quantidade de compra de determinada matéria-prima.
- e) Definição de como a empresa almeja ser no futuro.



### 3. (FGV - Agente Censitário (IBGE)/Municipal/2017)

O planejamento é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integrem e coordenem suas atividades. Um dos elementos essenciais do processo de planejamento é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais.

Objetivos eficazes devem ser adequadamente formulados, atendendo a certos critérios, tais como:

- a) serem específicos;
- b) estarem de acordo com o ambiente externo;
- c) serem inovadores;
- d) serem abrangentes;
- e) estarem dentro do orçamento previsto.

### 4. (FGV - Analista de Gestão (COMPESA)/Assistente Social/2014)

As organizações públicas e privadas têm utilizado os recursos do Planejamento Estratégico para direcionar seus objetivos organizacionais. Sobre a etapa preliminar do planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ela deve identificar o “terreno” ou o “cenário” em que se desenvolverá a ação.
- II. Ela deve identificar o perfil, os recursos e as técnicas das forças sociais em confronto.
- III. Ela deve avaliar os métodos usados na resolução dos problemas dos atores envolvidos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

### 5. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da



organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.
- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

#### 6. (FGV - Analista (IBGE)/Planejamento e Gestão/2016)

Neste momento duas organizações estão construindo os seus respectivos planos estratégicos e optaram pela Matriz SWOT (Matriz FOFA, em português) como ferramenta para a análise de seus ambientes de atuação. Ambas identificaram a variação cambial como fator que afeta ou poderá afetar os seus ambientes de negócios. Sendo assim, a variação cambial pode ser considerada:

- a) uma oportunidade ou uma fraqueza;
- b) uma fraqueza ou uma ameaça;
- c) uma força ou uma fraqueza;
- d) uma oportunidade ou uma força;
- e) uma ameaça ou uma oportunidade.

#### 7. (FGV - Especialista Legislativo (ALERJ)/2017)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;



- b) "...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária";
- c) "Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira";
- d) "Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...";
- e) "Promover o intercâmbio Cultural".

#### 8. (FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/2016)

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade "assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social".

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

#### 9. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;
- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;



d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;

e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

#### 10. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O *Balanced Scorecard* – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

a) “clientes”; “aprendizagem e crescimento organizacional”;

b) “financeira”; “clientes”;

c) “processos internos”; “clientes”;

d) “financeira”; “processos internos”;

e) “processos internos”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

#### 11. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

O mapeamento estratégico utilizado na metodologia do Balanced Scorecard é uma importante ferramenta para visualizar e comunicar os processos pelos quais a organização cria valor.

Sobre o mapa estratégico, assinale a afirmativa correta.

a) Permite identificar o Diagrama de Ishikawa relativamente aos fatores críticos de sucesso.

b) Apresenta geograficamente o desempenho de marketing das subsidiárias ou filiais da empresa.

c) Relaciona visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

d) Conecta sinteticamente as forças e fraquezas às oportunidades e ameaças da matriz SWOT.

e) Vincula espacialmente os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento aos centros de inovação.

#### 12. (FGV - Analista (TJ SC)/Administrativo/2018)

Uma empresa adota estratégia de liderança em custo. Para fortalecer essa estratégia de negócio, a empresa quer rever alguns de seus requisitos organizacionais.



Em relação à estrutura organizacional e aos sistemas de controle gerencial, seria adequado implantar, respectivamente:

- a) relações de reporte simples; diretrizes amplas de tomada de decisão;
- b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas;
- c) equipes interfuncionais de desenvolvimento de produtos; recompensas por redução de custo;
- d) foco em poucas funções de negócio; bolsões isolados de esforços criativos;
- e) supervisão por ajuste mútuo; mensuração de desempenho multidimensional.

**13. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas/2018)**

A organização X, fabricante de vacinas, atua há mais de 20 anos nesse mercado e investe fortemente em pesquisa. Apesar desse investimento a empresa adota, mesmo nos tempos atuais, um modelo de gestão essencialmente hierárquico e fragmentado, gerando demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal. Em razão disso, a perda de capacidade competitiva vem indicando a urgência da realização de mudanças que visem ao desenvolvimento da organização frente às alterações do ambiente de referência.

Para que isso ocorra, será necessário que seus gestores:

- a) adotem um modelo de gestão ainda mais centralizado, tendo em vista a especificidade de seu nicho de atuação;
- b) invistam em pesquisa e desenvolvimento de forma moderada, em função da rápida e instável inovação tecnológica na área de atuação da empresa;
- c) mudem seu foco para o processo de internacionalização do seu mercado, pois, assim, seus produtos terão maior confiança dos consumidores;
- d) prevejam, com bastante antecedência, a necessidade de mudança nos seus produtos, para o planejamento de longo prazo da mudança necessária;
- e) flexibilizem o modelo organizacional, promovendo a mudança para um modelo mais ajustável às demandas de seus profissionais e do mercado.

**14. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)**

A Matriz BCG foi utilizada por uma empresa do ramo de alimentos e bebidas para análise de seu portfólio de produtos. Sobre as análises permitidas pela BCG, analise as afirmativas a seguir.



I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.

II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.

III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.

Assinale a opção que indica as afirmativas corretas.

a) I, apenas.

b) II, apenas.

c) III, apenas.

d) I e II, apenas.

e) I, II e III.

**15. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)**

Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.

Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como

a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.

b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.

c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.

d) um incentivo governamental à educação.

e) a ampliação da competitividade no setor.





## Gabarito

GABARITO



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



# 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.