

## **Aula 00**

*TCE-RS (Auditor Público Externo -  
Administração Pública ou de Empresas)  
Passo Estratégico de Administração  
Pública*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

05 de Setembro de 2023

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	3
Importância do Assunto.....	3
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	5
Aposta estratégica .....	12
Questões estratégicas.....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	23
Perguntas .....	23
Perguntas com respostas.....	24
Conclusão.....	28
Lista de Questões Estratégicas.....	29
Gabarito.....	34

## 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	10,9%
Qualidade e Excelência	8,1%
Gestão de Desempenho	5,2%
Evolução da Administração Pública	3,9%
Desempenho Organizacional	2,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	2,0%
Gestão por Resultados	1,7%
Gestão de Conflitos	1,7%
Transparência e <i>Accountability</i>	1,3%
Governança e Governabilidade	0,5%
Políticas Públicas	0,2%

Neste ponto, vale ressaltar que o assunto **Mudanças Institucionais** 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.

## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Planejamento Estratégico** possui um grau de incidência de **10,9%** 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
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 5,9%	Alta
6% 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>	42%
Diagnóstico - Matriz SWOT	22%
Negócio, Missão, Visão e Valores	17%
Características do Planejamento Estratégico	8%
Etapas do Planejamento Estratégico	6%
Estratégias	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:

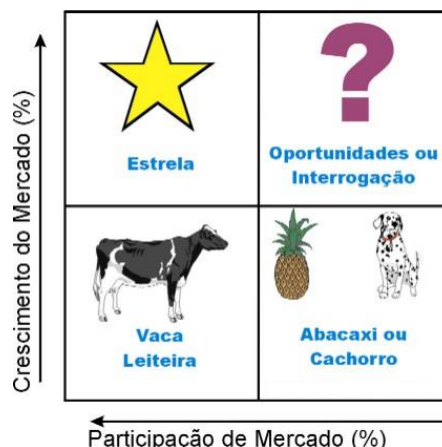
SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	AMEAÇAS (T)	VULNERABILIDADE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



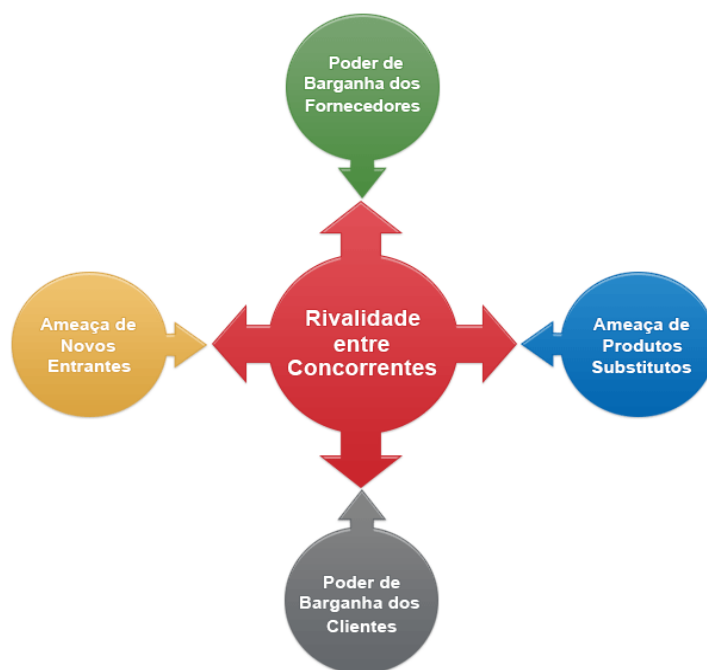
- Relembre o conceito de **curva de experiência**, segundo a qual **os custos unitários** de manufaturas ou de serviços **diminuem** com a experiência de atuação da empresa no mercado e/ou com o volume de produção acumulada. **A redução decorre de diversos fatores**, tais como a economia de escala; a 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. (FCC / TRT19 – AJAA -2014)

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II.

#### Comentários



Vejam os dois termos citados e suas afirmativas.

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

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

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

**Gabarito: C**

---

## 2. (FCC / TRT5 – AJAA - 2014)

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

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

- a) a operação.
- b) a análise SWOT.
- c) a visão de futuro.
- d) o plano de implementação de objetivos.
- e) a estratégia a ser adotada.

### Comentários

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

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

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

**Gabarito: A**

---





Etapas do Planejamento Estratégico

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

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

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

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

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

**Comentários**

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

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



**Gabarito: E**

---

Diagnóstico - Matriz SWOT

**4. (FCC / TRE/RR – AJAA - 2015)**

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

- a) os pontos fortes são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização consegue controlar.
- b) as ameaças são dificuldades que o ambiente interno oferece, mas que a organização não consegue controlar.
- c) as oportunidades são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização pode aproveitar.
- d) os pontos fracos são dificuldades que o ambiente externo oferece e que a organização não consegue controlar.
- e) as oportunidades e ameaças são vantagens e dificuldades que permitem conhecer os riscos internos e externos e que a organização não consegue controlar.

**Comentários**

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

- a) INCORRETA. Os pontos fortes são relativos ao ambiente interno e não o ambiente externo.
- b) INCORRETA. As ameaças são oriundas do ambiente externo e não do ambiente interno. E elas de fato não podem ser controladas.
- c) CORRETA. As oportunidades são oriundas do ambiente externo e podem/devem ser aproveitadas pela organização.
- d) INCORRETA. Os pontos fracos são referentes aos fatores internos da organização e não aos fatores externos.
- e) INCORRETA. As oportunidades e as ameaças são ambas relacionadas a fatores externos que de fato as organizações não conseguem controlar.

**Gabarito: C**

---

Negócio, Missão, Visão e Valores



### 5. (FCC / TRT6 – TJAA – 2012)

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

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

#### Comentários

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

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

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

#### Gabarito: C

---

### 6. (FCC / TRT4 – TJAA - 2015)

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

- a) o estabelecimento dos cenários, definidos pela realidade existente na organização.
- b) o estabelecimento da visão de futuro da organização, que traduz a razão de ser da entidade.
- c) a definição da missão da organização, que exerce a função orientadora da ação organizacional no longo prazo.



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

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

### Comentários

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

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

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

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

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

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

**Gabarito: C**

### 7. (FCC / TRT16 – AJ - Contabilidade - 2014)

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

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

Está correta a correlação que consta em

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



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

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

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

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

### Comentários

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

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

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

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

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

**Gabarito: D**

*Balanced Scorecard (BSC)*

### 8. (FCC / TRT14 – TJAA - 2016)

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

a) Financeira.

b) Processos internos

c) Aprendizagem organizacional.

d) Política.

e) Mercadológica (do cliente).

### Comentários



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

**Gabarito: D**

---

**9. (FCC / TRT3 – TJTI - 2015)**

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

- a) financeira.
- b) do cliente.
- c) da competitividade.
- d) do aprendizado e do crescimento.
- e) dos processos internos.

**Comentários**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta extremamente importante para o planejamento estratégico. Consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e a visão da organização em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico, ligando o planejamento estratégico à gestão da rotina organizacional. Os indicadores utilizados nos BSC consideram, **além da perspectiva financeira, a Perspectiva do Cliente, a Perspectiva dos Processos Internos e a Perspectiva da aprendizagem e crescimento (ou inovação).**

**Gabarito: C**

---

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

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

- a) prioriza os indicadores ligados ao aprendizado operacional, que substituem os de natureza estritamente financeira.
- b) utiliza a gestão por competências como principal ferramenta de definição estratégica.
- c) se fundamenta no conceito de reengenharia, com ampla revisão de processos e procedimentos.
- d) utiliza o mapa estratégico para definição dos indicadores alinhados às guias operacionais.



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

### Comentários

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

**Gabarito: E**

---

Estratégias

### 11. (FCC / SEMAM – Analista - 2016)

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

- a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.
- b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.
- c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.
- d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.
- e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.

### Comentários

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

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

**Gabarito: C**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. 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	<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 oportunidades	<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 **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 mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

Instagram: *@profgustavogarcia*

Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (FCC / TRT19 – AJAA -2014)

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II.

### 2. (FCC / TRT5 – AJAA - 2014)

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

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

a) a operação.

b) a análise SWOT.

c) a visão de futuro.

d) o plano de implementação de objetivos.

e) a estratégia a ser adotada.



### 3. (FCC – PGE-MT - Técnico Administrativo - 2016)

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

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

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

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

### 4. (FCC / TRE/RR – AJAA - 2015)

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

- a) os pontos fortes são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização consegue controlar.
- b) as ameaças são dificuldades que o ambiente interno oferece, mas que a organização não consegue controlar.
- c) as oportunidades são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização pode aproveitar.
- d) os pontos fracos são dificuldades que o ambiente externo oferece e que a organização não consegue controlar.
- e) as oportunidades e ameaças são vantagens e dificuldades que permitem conhecer os riscos internos e externos e que a organização não consegue controlar.

### 5. (FCC / TRT6 – TJAA – 2012)



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

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

**6. (FCC / TRT4 – TJAA - 2015)**

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

- a) o estabelecimento dos cenários, definidos pela realidade existente na organização.
- b) o estabelecimento da visão de futuro da organização, que traduz a razão de ser da entidade.
- c) a definição da missão da organização, que exerce a função orientadora da ação organizacional no longo prazo.
- d) o diagnóstico institucional, consistente na análise interna, que identifica as ameaças e oportunidades da organização.
- e) a fixação dos valores da organização, que devem ser passíveis de mensuração objetiva.

**7. (FCC / TRT16 – AJ - Contabilidade - 2014)**

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

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

Está correta a correlação que consta em





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

**8. (FCC / TRT14 – TJAA - 2016)**

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

- a) Financeira.
- b) Processos internos
- c) Aprendizagem organizacional.
- d) Política.
- e) Mercadológica (do cliente).

**9. (FCC / TRT3 – TJTI - 2015)**

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

- a) financeira.
- b) do cliente.
- c) da competitividade.
- d) do aprendizado e do crescimento.
- e) dos processos internos.

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

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



- a) prioriza os indicadores ligados ao aprendizado operacional, que substituem os de natureza estritamente financeira.
- b) utiliza a gestão por competências como principal ferramenta de definição estratégica.
- c) se fundamenta no conceito de reengenharia, com ampla revisão de processos e procedimentos.
- d) utiliza o mapa estratégico para definição dos indicadores alinhados às guias operacionais.
- e) alinha missão, visão e estratégias a conjunto equilibrado de indicadores, financeiros e não financeiros.

#### **11. (FCC / SEMAM – Analista - 2016)**

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

- a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.
- b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.
- c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.
- d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.
- e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.



## Gabarito

GABARITO



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



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.