Livro Eletrônico

Prof. Renato Lacerda

EIXO TEMÁTICO 1

[Concurso Público Nacional Unificado 2024]

Planejamento e gestão estratégica [Parte 1]

IGEPP ONLINE

Conteúdo

- Conteúdo 2

1. PLANEJAMENTO: INTRODUÇÃO, CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS, MÉTODOS E FERRAMENTAS 4

1.1. Aplicações contemporâneas e princípios de Planejamento 12

- 1.2. Princípios gerais 14
- 1.3. Princípios específicos 15
- 1.4. Os níveis de planejamento 16

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 26

3. PLANEJAMENTO TÁTICO 33

4. PLANEJAMENTO OPERACIONAL 34

5. SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO 40

6. ELEMENTOS IMPORTANTES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES 42

- 6.1. Missão e negócio 42
- 6.2. Visão de futuro 50
- 6.3. Princípios e valores organizacionais 55

7. ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES 57

- 7.1. Análise de cenários 66
- 7.2. Análise SWOT 69
- 7.3. Análise externa e exame de oportunidades e ameaças 74
- 7.4. Análise organizacional interna e exame de forças e fraquezas 78
- 7.4. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO (ALAVANCAGEM) 84
- 7.5. ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA (PROBLEMA) 85
- 7.6. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO (RESTRIÇÃO) 87
- 7.7. ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO (VULNERABILIDADE) 88

8. MATRIZ BCG E AS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO (UEN) 89

9. MATRIZ GUT: PRIORIZAÇÃO NO TRATAMENTO DE FATORES E VARIÁVEIS AMBIENTAIS 94

10. BALANCE SCORECARD - BSC 98

- 10.1. As perspectivas clássicas do BSC 101

- 10.2. Relação causal existente entre as perspectivas do BSC 106
- 10.3. Mapas estratégicos e placares de desempenho 110

11. QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO 115

12. GABARITO DAS QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO 121

13. COMENTÁRIOS DAS QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO 121

14. AQUECIMENTO PARA AS DISCURSIVAS 131

15. GABARITO DAS DISCURSIVAS 134

1. PLANEJAMENTO: INTRODUÇÃO, CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS, MÉTODOS E FERRAMENTAS

Acho que você sabe bem sobre fazer planos, não é mesmo? Mesmo com todas as limitações atuais, você decidiu se dedicar a um propósito, se comprometeu com o alcance de um objetivo: a sua nomeação para o cargo de alto nível na administração pública federal. Acontece que para alcançar este seu sonho acalentado, alcançando a visão que você tem de si, necessário se faz o mínimo de análise, organização, preparo das condições necessárias para chegar lá, recursos... Um sonho não se alcança sem algum esforço e sistematização, não é mesmo? Pois bem! Planejar tem a ver com estabelecer uma imagem ideal de futuro, com alcance de objetivos pelas melhores vias, o que antes de se concretizar conta com uma série de decisões importantes e abstrações. Até porque, entre o hoje e o amanhã, muitas coisas acontecem. Neste hiato é que tudo se concretiza, em um exercício de fazer a coisa certa, no momento certo, na quantidade certa, sem perder o controle da situação e sem pensar que não se possa mudar um plano em alguns de seus elementos, pois a todo tempo a gente precisa estar atento às informações geradas nessa nossa caminhada rumo ao alcance de nossos desejos. Está vendo que você já sabe bastante sobre planejamento! Feita essa rápida introdução e familiarização, vamos compreender todos os conceitos importantes sobre planejamento, essa que é a primeira das funções básicas do processo administrativo, o alicerce para toda e qualquer ação no âmbito de uma organização.

De modo geral, planejamento pode ser conceituado como um **processo de tomada de decisões acerca do futuro da organização**. Assim, podemos também definir se tratar de uma forma elevada de pensamento, que procura estabelecer diretrizes para ações no presente, definindo posturas e comportamentos com vistas a garantir o alcance de resultados esperados. É o planejamento que traz

consistência às ações, visando à **maior eficiência, eficácia e efetividade organizacional**. Dito isso, vejamos alguns conceitos de planejamento definidos pela literatura:

> *"É a tarefa de traçar as linhas gerais do que deve ser feito e dos métodos de fazê-lo, a fim de **atingir os objetivos** da empresa".* Luther Gulick

> *"Processo de estabelecimento de um **estado futuro desejado** e um delineamento dos **meios efetivos** de torná-lo realidade, o que justifica que ele anteceda a decisão e a ação".* Djalma de Oliveira

De modo mais amplo, Chiavenato conceitua planejamento da seguinte forma:

> *"É a **função administrativa** que determina antecipadamente quais são **os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los**. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e **escolher antecipadamente o melhor curso de ação** para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência".*

A partir das definições, podemos chegar a algumas informações importantes acerca do planejamento:

- Estabelece o futuro desejado para organização;
- Visa criar condições, definindo meios, recursos e diretrizes para o alcance otimizado de objetivos; e
- Ajuda a decidir sobre os melhores cursos de ação (estratégias) para alcançar determinados fins (objetivos e resultados);

Há muito tempo o planejamento é visto como importante para o estudo das organizações. Desde o início da Administração enquanto ciência, diversos estudiosos passaram a se preocupar com o planejamento enquanto forma mais elevada de pensamento, com vistas a empreender melhorias no contexto das organizações, criando consistência a suas ações. Nesse sentindo, a Teoria Geral de Administração (TGA) é orientadora do comportamento daqueles que lidam com gestão, pois ajudou a construir fundamentos com bases conceituais e teóricas consolidadas ao longo de mais de um século. É por meio da TGA que o planejamento é alçado à relevância de princípio geral de administração, considerado ainda antes da definição da área de conhecimento em Administração denominada de Gestão Estratégica.

Taylor, nos Estados Unidos, é considerado o pai da Administração moderna e foi a partir de seus estudos e formulações que o planejamento se formalizou como técnica adequada e forma de pensamento mais elevado acerca da realidade das organizações, já no início do século XX. À época, em decorrência das transformações pelas quais o mundo passava, em um contexto de Revolução Industrial e de mudança da matriz energética, as organizações passaram a crescer em ritmo muito acelerado, porém desordenado. Era preciso que se instituísse uma "ciência" de administração para estudar tal fenômeno,

compreendendo sua aplicação e desdobramentos, apontado soluções que melhorassem a realidade das organizações. Foi quando o estudioso decidiu abandonar o trabalho improvisado, empírico e pragmático para adotar o método, muito em decorrência do pensamento cartesiano e da filosofia positivista. Em seu trabalho, empreendeu o estudo dos tempos e dos movimentos, bem como da fadiga humana, reconhecendo a estrutura da tarefa por meio de sua extrema decomposição, a fim de que se definisse o método ideal para a execução mais eficiente e produtiva, aquilo que ficou conhecido como *the best way*. Taylor estabeleceu quatro princípios gerais de administração, a saber:

1. **Princípio de planejamento:** Substituição do improviso, empirismo e critério individual do operário pelo método cientificamente comprovado de trabalho, **dividindo quem planeja de quem executa**. É a substituição do pragmatismo pela ciência aplicada aos métodos de trabalho.
2. **Princípio de preparo:** Seleção e treinamento científico dos trabalhadores de acordo com suas aptidões para a tarefa para que produzam mais e melhor, de **acordo com o método planejado**. Inclui o preparo de máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.
3. **Princípio do controle:** Certificação de que o trabalho está sendo executado **de acordo com os métodos e planos estabelecidos**. Por meio da gerência funcional, especializada na tarefa, deve-se cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.
4. **Princípio da execução:** Distribuir atribuições e responsabilidades para que **a execução do trabalho seja disciplinada**. O trabalho é heterogêneo entre os indivíduos, mas

a carga, homogênea. Cada um com uma tarefa simples, rotineira, padronizada e repetitiva.

Como se pode observar, **o planejamento é o início de todas as ações que se seguem**, fundamento dos demais princípios estabelecidos. Uma vez definido previamente o método (*the best way*), dividindo claramente pensamento de ação, selecionam-se os operários para realizar exatamente o que foi planejado, considerando que o treinamento e as condições materiais e instrumentais também se darão em função do método previamente estipulado. Assim, o controle observará tais padrões criados no planejamento, para que a execução seja orquestrada segundo a divisão e especialização do trabalho que garantam a máxima eficiência e produtividade.

Contemporâneo de Taylor, **Henri Fayol, na França, definiu o princípio da "previsão"** enquanto primeira função administrativa, precedendo as funções de organização, comando, coordenação e controle, o que futuramente viria a ser redefinido como função de planejamento, a função precedente do processo administrativo, orientando as funções subsequentes de organização, direção e controle. Para o teórico, **previsão significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação**, o que seria uma função mais elevada, o que ajuda a definir o próprio conceito de administração, a diferenciando de organização.

Taylor e Fayol fundamentaram as bases clássicas e tradicionais do pensamento administrativo acerca do planejamento. Contudo, ainda que suas formulações sejam amplamente consideradas, é preciso entender que **o planejamento deixou de ser visto de modo tão estanque e dissociado da execução**. Antes, uma vez definidas as premissas e diretrizes quanto ao futuro da organização, consolidavam-se as orientações em um plano de ação, o que deveria ser seguido à risca, trazendo uma **clara dissociação**

entre pensamento (planejamento) e ação (execução). De modo geral, podem ser traçados os seguintes paralelos entre o pensamento tradicional e moderno:

Planejamento tradicional	Planejamento moderno
Planejamento como plano invariável de ação.	Planejamento como diretrizes gerais, abertas a adaptações.
Consideração acerca da realidade interna das organizações, negligenciando seu ambiente externo.	Integração entre a realidade interna e em relação ao ambiente em que se inserem as organizações.
Clara dissociação entre as fases de elaboração, ação e controle.	Integração e permeabilidade entre as fases de elaboração, ação, monitoramento e controle.
Planejamento enquanto plano.	Planejamento enquanto perspectiva.

O **planejamento está voltado para o futuro e uma de suas tarefas é a definição de objetivos**. Da formulação deles, cria-se um plano, que nada mais é que uma colocação ordenada daquilo que é necessário fazer para atingir os objetivos. Dessa forma, os planos servem para facilitar a ação requerida e as operações da organização ao guiar as estratégias ou cursos de ação.

Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento:

PLANEJAMENTO CONSERVADOR	Voltado para a estabilidade e a manutenção da situação existente. Procura obter bons resultados, não necessariamente os melhores. Preocupa-se mais em encontrar e sanar problemas internos, com base predominantemente retrospectiva. Indicado para ambientes estáveis e previsíveis.
PLANEJAMENTO OTIMIZANTE	É voltado para adaptabilidade. Procura a inovação e os melhores resultados possíveis para a administração, com base incremental (foco em melhoria contínua das práticas atuais). Indicado para ambientes dinâmicos e incertos, assegura a reação frente às frequentes mudanças.
PLANEJAMENTO ADAPTATIVO	Voltado para as contingências e para o futuro da organização. Procura reduzir o planejamento retrospectivo, tendo base predominantemente aderente, no sentido de ajustar-se às demandas ambientais, preparando-se para as contingências futuras. Indicado para ambientes ainda mais dinâmicos e incertos, procura antecipar-se a eventos que podem ocorrer, identificando ações apropriadas.

Ainda que defenda não serem mutuamente excludentes e que não tenham linhas demarcatórias claras, **Stainer define cinco dimensões básicas do planejamento**, a saber:

- **Quanto ao assunto:** Relacionada às funções desempenhadas pela organização, pode ser de produção, de *marketing*, de pesquisa, de finanças, de recursos humanos etc.
- **Quanto aos elementos:** Refere-se aos propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.
- **Quanto ao tempo:** O planejamento pode ser de longo, médio ou curto prazo.
- **Quanto à unidade organizacional:** Relaciona onde o planejamento é elaborado, se em nível corporativo, de unidades estratégicas de negócio, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- **Quanto às características:** Complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico, tático ou operacional, confidencial ou público, formal um informal, econômico ou caro etc.

É **muito comum que se confundam os conceitos de planejamento, plano e estratégia**, cabendo diferi-los da seguinte maneira:

Planejamento (processo ou técnica)	Plano (produto do planejamento)	Estratégia (curso de ação definido)
Forma elevada de pensamento acerca do futuro da organização, estabelecendo diretrizes, estratégias meios e recursos para o alcance dos objetivos traçados.	Documento formal que sintetiza todo o pensamento administrativo formulado pelo planejamento.	Decisões a serem executadas acerca dos meios, recursos e cursos de ação definidos para alcançar os objetivos da organização, definidos no planejamento.

1.1. Aplicações contemporâneas e princípios de Planejamento

No contexto atual do Planejamento enquanto forma mais elevada de pensamento e de aprendizado organizacional, algumas posturas são tomadas, a saber:

1) **Definir objetivos:** Devem definir resultados desejados e os pontos finais onde se pretende chegar para conhecer os passos intermediários.
2) **Definir a situação atual em relação aos objetivos:** Avaliação atual com base nos objetivos desejados.

3) **Desenvolver premissas quanto às condições futuras:** Gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos. A previsão é um aspecto importante do desenvolvimento de premissas.

4) **Analisar as alternativas de ação:** Relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas, fazendo um plano para alcançar os objetivos.

5) **Escolher um curso de ação entre as várias alternativas:** Trata-se de uma tomada de decisão. A alternativa escolhida transforma-se em um plano para o alcance dos objetivos.

6) **Implementar e avaliar os resultados:** Fazer o que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados obtidos a partir dele, tomando as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento deve ser **contínuo e permanente** e, se possível, abrangendo o **maior número de pessoas na elaboração e implementação.** A descentralização proporciona a **participação e o envolvimento** das pessoas em todos os aspectos do seu processo. É o chamado **planejamento participativo**. Se antigamente o planejamento tinha caráter mandatório e impositivo, hoje requer ampla participação e senso democrático, dando validade às ações definidas e gerando engajamento das pessoas quanto ao alcance dos objetivos.

No contexto do planejamento, é preciso identificar os **fatores críticos de sucesso** para atingir os objetivos, ou seja, os elementos condicionantes, o que se deve fazer para ser bem-sucedido. Se esses fatores não estiverem presentes, os objetivos não serão alcançados. Uma **técnica utilizada para se identificar os fatores críticos de**

sucesso é o *benchmarking*, que é um processo contínuo e sistemático de pesquisa. Procura encontrar os produtos, serviços e processos de trabalho dos líderes de mercado. Constitui uma fonte inesgotável de ideias proporcionadas por outras organizações e que servirão como padrão de excelência no qual deve se alcançar superioridade ou vantagem competitiva.

Djalma de Oliveira pontua que o planejamento em uma organização deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados, separando tais princípios em gerais e específicos, tal qual demonstrados abaixo:

1.2. Princípios gerais

- **Princípio da contribuição aos objetivos**: O planejamento deve visar sempre o alcance dos objetivos máximos da empresa. Para tanto, os objetivos devem ser hierarquizados, tendo em vista a interligação entre eles, procurando alcançá-los em sua totalidade.

- **Princípio da precedência**: O planejamento corresponde à função administrativa que vem antes de todas as outras, assumindo posição de maior importância e orientando as funções de organização, direção e controle ao definir "o que vai ser feito e como vai ser feito".

- **Princípio da maior penetração e abrangência**: O planejamento pode provocar modificações nas características e atividades da empresa, nas pessoas, e na tecnologia ou nos sistemas.

- **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade**: O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências da organização. **Eficiência** tem ênfase nos meios, em fazer as coisas adequadas e resolver problemas, economizar e reduzir custos. **Eficácia** é medida de rendimento global, fazendo o que precisa ser feito, obtendo resultados estabelecidos e melhorando os resultados organizacionais. **Efetividade** também é medida de rendimento global, que evidencia resultados positivos e de impacto ao longo do tempo, trazendo sustentabilidade e a manutenção aprimorada da organização no cumprimento de sua missão e alcance de novos patamares de excelência.

1.3. Princípios específicos

- **Planejamento participativo:** O principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.

- **Planejamento coordenado:** Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem de modo interdependente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma organização pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

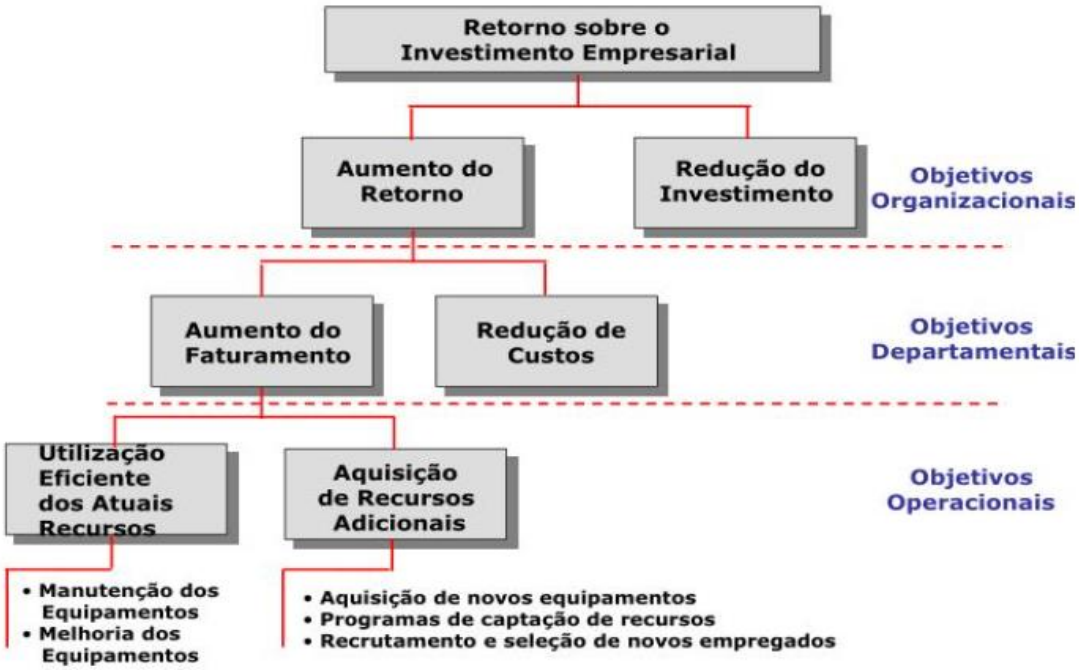
- **Planejamento Integrado:** Os vários escalões de uma organização – de porte médio ou grande – devem ter seus

planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los, de baixo para cima, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.

- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. Além disso, o planejamento não pode ser mais visto como uma figura estática, um plano rígido a ser seguido e sem variações. Ele deve se adaptar às contingências, sendo constantemente atualizado.

1.4. Os níveis de planejamento

O planejamento deve abranger todos os níveis da organização. Por sua vez, cada um desses níveis está encarregado de um planejamento distinto e mais condizente com sua própria realidade sem, contudo, deixar de corresponder a cada um dos outros níveis. Como decorrência da abordagem neoclássica de Administração que se fundamentou a Administração por Objetivos (APO), em que os objetivos devem ser hierarquizados e desmembrados do nível mais abrange ao mais específico, a partir do nível estratégico, passando pelo nível tático e, por fim, alcançando o nível operacional. Segue abaixo exemplo de hierarquização de objetivos:


Retorno sobre o Investimento Empresarial
Aumento do Retorno
Redução do Investimento
Objetivos Organizacionais
Aumento do Faturamento
Redução de Custos
Objetivos Departamentais
Utilização Eficiente dos Atuais Recursos
Aquisição de Recursos Adicionais
Objetivos Operacionais
• Manutenção dos Equipamentos
• Melhoria dos Equipamentos
• Aquisição de novos equipamentos
• Programas de captação de recursos
• Recrutamento e seleção de novos empregados

FIQUE LIGADO! Também como decorrência da abordagem neoclássica de Administração, o planejamento, assim como as demais funções do processo administrativo (organização, direção e controle) são divididas nos níveis estratégico, tático e operacional, o que vai de um maior nível de abstração a outro de maior especificidade, interligando pensamento à ação. O gráfico abaixo evidencia essa relação, mostrando as principais vertentes da decomposição em níveis:

Cada nível produzirá um documento formal ao fim de seu ciclo de elaboração, que orientará suas ações. No planejamento estratégico temos como produto o **plano**, que é um conjunto de programas. No planejamento tático, temos como produto os **programas**, que é um conjunto de **projetos**, o produto do planejamento operacional. São tipos de planejamento próprios de cada nível da organização:

NÍVEL ORGANIZACIONAL	TIPO DE PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	TEMPO	AMPLITUDE
INSTITUCIONAL	Estratégico (Plano)	Genérico e sintético	Longo prazo (3 a 5 anos)	Macroorientado, aborda a organização como um todo.
INTERMEDIÁRIO	Tático, funcional, gerencial (Programa)	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
OPERACIONAL	Operacional (Projeto)	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado, aborda cada **operação** em separado.

DIRETO DO CONCURSO

CESGRANRIO - 2022 - ELETROBRAS-ELETRONUCLEAR – Administrador

Num cenário global em rápida alteração, um gestor buscou monitorar o macroambiente político-legal de sua organização. Para tanto ele deve identificar que

a) o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado.

b) o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação.

c) o aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares.

d) o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade.

e) as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos.

COMENTÁRIOS:

O Planejamento Organizacional é o processo pelo qual os agentes se relacionam com o futuro, estimando-o em cenários prováveis, possíveis ou remotos. Planejar, segundo Moraes (2001, p. 13), significa pensar, antecipadamente, em objetivos, ações e atos, com base em algum método, plano ou lógica (não palpites, "achismo" ou improvisação). Ele produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos (operação), de forma racional, a fim de que os resultados sejam alcançados. O futuro da organização é imprevisível e incerto. Portanto, no intuito de minimizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de "cenários. Chiavenato explica que cenários são "estudos do futuro para se construir diferentes imagens e visões alternativas favoráveis ou desfavoráveis do ambiente futuro de negócios e suas interligações."

Há métodos para a construção deles, a saber:

Lógica intuitiva: metodologia que foca nas visões de mundo dos gestores. É um instrumento de "percepção" de futuro. Essa metodologia entende que as decisões envolvem diversos

fatores, os quais, na maioria das vezes, não estão sob controle da organização. Não utiliza análises qualitativas.

Análise do impacto das tendências: metodologia que utiliza modelos probabilísticos e estatísticos, aliados a uma base de dados, para avaliar a probabilidade de ocorrência de determinado cenário. Não são avaliadas as interrelações entre os fatores analisados. Considera-se apenas aqueles fatores que têm maiores informações históricas disponíveis.

Análise do Impacto cruzado: analisa o inter-relacionamento de todas as tendências e eventos significativos identificados, utilizando-se o cruzamento de probabilidades. Consiste em cruzar os fatores identificados e as expectativas elaboradas por especialistas. A partir daí, forma-se um modelo matricial ao qual são atribuídos valores numéricos, no intuito de estabelecer o cenário mais "aceitável" e vários outros com probabilidade de ocorrência.

Análise projetiva: Busca projetar o futuro baseando-se em experiências reais passadas; cria um único cenário futuro e certo; utiliza de variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas; retroage para ir para frente.

Análise prospectiva: elaboração de cenários composto basicamente por seis etapas, quais sejam: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; listagem dos condicionantes do futuro; análise morfológica; testes de consistência, ajuste e disseminação; revisão e disseminação. Baseia-se nas ações atuais para criar diversos cenários futuros e incertos; utiliza variáveis qualitativas, quantificáveis ou não quantificáveis, objetivas ou subjetivas e conhecidas ou desconhecidas; caminha a partir do estágio atual.

Neles, encontramos os macroambientes, diante das alternativas:

a) Macroambiente demográfico (no campo governamental, pode ser encarado como Econômico): o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado;

b) Macroambiente natural: o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação;

c) Macroambiente demográfico: aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares;

d) Macroambiente político-social: o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade;

e) Macroambiente Tecnológico: as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos;

Gabarito: **Letra D.**

VUNESP - Analista (Pref. Ilhabela)/Gestão Pública/Administração Pública/2020. Os administradores realizam o seu trabalho por meio de funções e essas possibilitam que a organização, sob sua responsabilidade, concretize as suas finalidades e atendam a padrões de eficiência e eficácia. Dentre as funções peculiares à administração, a função de planejamento significa:

A) garantir que os processos internos, de prestação de serviços ou de produção, ocorram.

B) um procedimento, dinâmico e permanente, que permite que a organização integre suas atividades.

C) um meio para que a verificação da conformidade com o estabelecido ocorra sem desvios ou erros.

D) identificar quais recursos serão necessários para que as metas estabelecidas sejam atingidas.

E) determinar como cada atividade será realizada, seus parâmetros e a manutenção de padrões.

COMENTÁRIOS:

Analisando cada alternativa:

a) garantir que os processos internos, de prestação de serviços ou de produção, ocorram.

O item está errado porque faz referência, em verdade, à organização da administração.

Maximiano (2004) ensina que:

"Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização."

A função organização visa esclarecer quatro pontos: **[1] como serão alocados os recursos para a realização do processo de trabalho; [2] quais as atividades específicas que devem ser desenvolvidas para a consecução dos objetivos planejados; [3] em cada área específica, como se darão as relações de hierarquia, autoridade e competência; [4] como a estrutura organizacional deve ser disposta a fim de possibilitar o desempenho mais eficiente, eficaz e efetivo.**

b) um procedimento, dinâmico e permanente, que permite que a organização integre suas atividades.

Novamente, o examinador buscou confundir o candidato com a função organização da Administração, **por isso o item está errado.**

Segundo Oliveira (2010),

"Organização é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos."

Segundo Chiavenato (2004), autor, muitas vezes, subestimado por formados na área e pela Academia, mas fonte constante de questões das bancas examinadoras:

"Organização como função administrativa é parte do processo administrativo de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles."

c) um meio para que a verificação da conformidade com o estabelecido ocorra sem desvios ou erros.

O item está errado porque diz respeito à função controle da Administração por meio da qual os gestores buscam assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido seja alcançado e não contradizer os resultados. Na função

controle, são avaliados os resultados alcançados para comparar com os objetivos traçados no planejamento. O controle é composto de quatro etapas: [1] estabelecimento de padrões, [2] avaliação do desempenho, [3] comparação do desempenho com o padrão estabelecido e [4] ação corretiva.

De acordo com Sobral e Peci (2008), na etapa comparação do desempenho com os parâmetros estabelecidos:

"o administrador avalia o desempenho real em comparação com os parâmetros estabelecidos. Assim, ele avalia se os desvios que acontecem no decorrer da execução das atividades são realmente significativos."

d) identificar quais recursos serão necessários para que as metas estabelecidas sejam atingidas.

Esse é o gabarito. Questão certa. De acordo com Chiavenato (2000):

"O planejamento constitui a primeira função da administração. Antes de que qualquer ação seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e meios necessários para alcançá-los."

Os objetivos e estratégias, identificados no planejamento, existentes na organização proporcionam uma estrutura para analisar os seus recursos e verificar onde serão alocados para que as metas sejam alcançadas. Por meio dessa análise identifica-se as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros.

De acordo com Chiavenato (2004),

"Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente."

e) determinar como cada atividade será realizada, seus parâmetros e a manutenção de padrões.

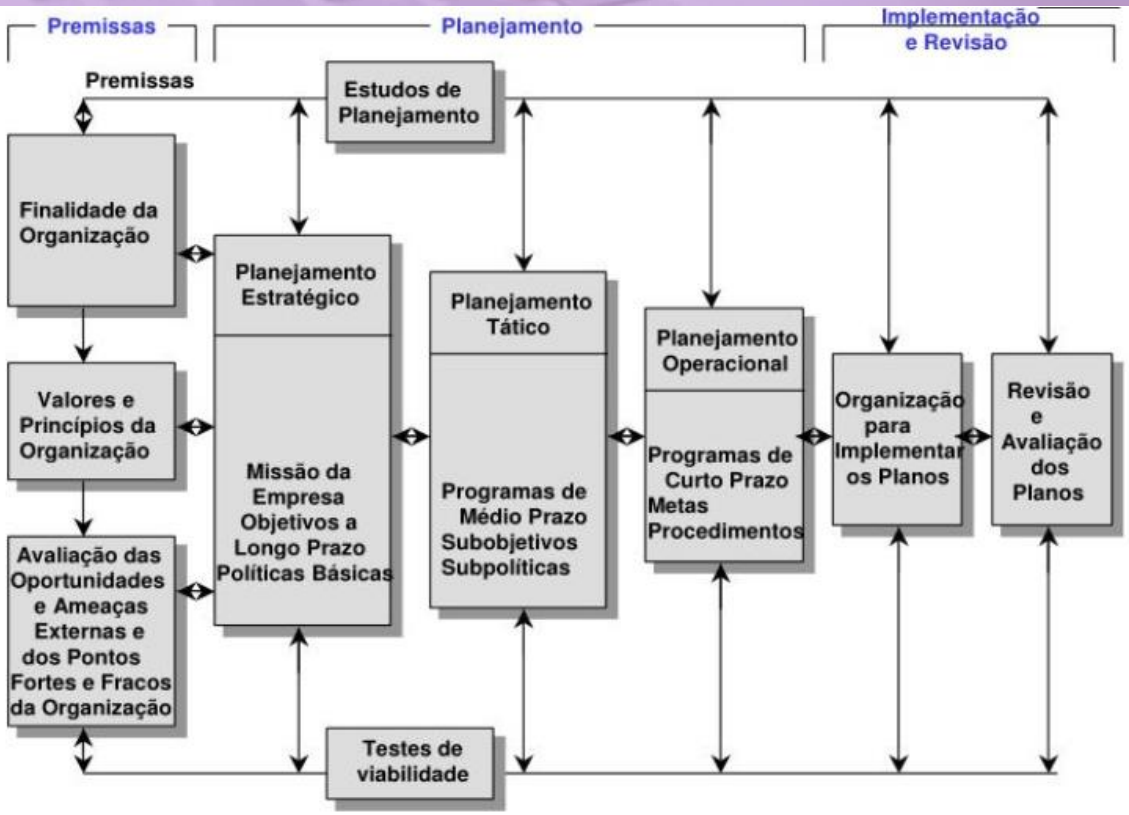
Questão errada porque diz respeito, novamente, à função controle.

Gabarito: ***Letra D.***

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É o **nível de maior abstração** em planejamento e que toma as **decisões mais abrangentes** e importantes. Isso porque deverá ser **orientado para toda organização**, elaborado no nível institucional, de direção. Além disso, seu **horizonte de tempo é em longo prazo**, algo entre 3 e 5 anos, segundo a TGA. No contexto da gestão pública, dada a sua abrangência e orientação a múltiplos atores e contingências, o lapso temporal pode ser ainda maior, em determinados casos.

O planejamento estratégico lida com as incertezas e por isso deve ser o nível a **administrar as relações da organização com o seu ambiente**, fazendo a devida gestão de riscos, que também são bastante numerosos em decorrência do espaço de tempo mais amplo e abordagem mais abrangente com que lida o nível institucional. Por assim dizer, é o nível estratégico que administra a **"zona de froneira"** entre os ambientes interno e externo da organização, orientando o desdobramento aos demais níveis, que se encarregarão de reduzir riscos e lidar com as idiossincrasias do processo de planejamento. Considerando a multiplicidade de abordagens de planejamento, por fins didáticos e para que se compreenda a relação entre os três tipos, quanto a seu nível, analisemos o modelo de Steiner abaixo:



Um dos modelos mais tradicionais e prescritivos de planejamento estabelece como etapas do planejamento a formulação de objetivos organizacionais; a auditoria externa; a auditoria interna; a formulação de alternativas estratégicas e a escolha a ser utilizada; e desenvolvimento de planos táticos e operacionais da estratégia.

FIQUE LIGADO! Veremos mais adiante que é no nível estratégico que se desenvolvem os conceitos mais importantes e difundidos de planejamento, a exemplo da missão, visão, negócio, objetivos, valores, cenários etc.

DIRETO DO CONCURSO

CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Contador Júnior
No que se refere a um modelo de planejamento integrado, o planejamento estratégico é um processo
a) flexível e desconectado do rigor dos orçamentos.
b)retórico, que dispensa a utilização de um orçamento formal.
c) retórico de construção de objetivos, metas, valores organizacionais e iniciativas, conectado ao rigor dos orçamentos.
d) rigoroso e conectado aos objetivos, metas, valores organizacionais e iniciativas construídos nos orçamentos.
e) rigoroso, que dispensa a utilização de um orçamento formal.

COMENTÁRIO:

O planejamento estratégico tem as seguintes características Fundamentais:

- É macro-orientado, pois abrange a organização como um todo, transformando-se em um planejamento holístico;

- É de longo prazo (para sua perspectiva e realização);

- Realizado pela cúpula da organização;

- Retórico de construção de objetivos, metas, valores organizacionais e iniciativas;

- Sintético e subjetivo, possuindo pouquíssimos detalhes;

- Processo permanente e contínuo;

- Conectado ao rigor dos orçamentos;

- Impulsiona e norteia o planejamento tático e operacional;

- Importante revisar e adaptar, eventualmente, o planejamento original, alinhando-o às novas perspectivas de oportunidades ou ameaças ambientais, como no caso da pandemia da COVID-19;

- Define as estratégias a serem tomadas pelas organizações;

- Único que tem contato com ambiente externo (com as ferramentas Matriz SWOT e BSC);

Missão: maneira pela qual a Visão torna-se tangível. Reflete aquilo em que líderes pensam a respeito da organização, bem como as direções que ela deve seguir. Apesar da missão ser específica de cada organização, a sua definição deve conter o propósito dela e define a razão de ser e de sua existência;

Missão da Controladora-Geral da União (CGU): "elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e combate à corrupção em defesa da sociedade."

Visão: na gestão estratégica, a visão refere-se aos objetivos gerais de longo prazo, ou seja, como a organização quer ser

"vista" no futuro por seus usuários. Ela descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para alcançá-las. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Isso pode ser, por exemplo, prestar o melhor serviço ou desenvolver o produto mais resistente. Insistimos apenas que a visão seja inspirativa e motivadora. Então se elas são para inspirar e motivar, elas têm que ser comunicadas e possivelmente para muitas pessoas. A comunicação dela pode ser feita de duas maneiras: uma mais óbvia, através da missão e outra menos óbvia usando a liderança. Apesar de poder parecer menos óbvia a segunda maneira é talvez a melhor, ampara-se na capacidade de persuasão da liderança, por meio do comportamento dos líderes na exposição da visão;

Visão da Controladora-Geral da União (CGU): ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

Objetivos: eles são premissas que tentam tornar a definição da missão e a visão mais específica e alcançável. Isso é necessário porque a definição de missão, apesar já ser mais "central" do que a ideia que o visionário tinha em mente, ainda assim ela define direções pouco concretas, ou seja, ações pouco especificadas. Neste contexto, eles são a maneira pela qual as diversas organizações que pretendem indicar o futuro compartilham algumas características;

Metas: são etapas ou parcelas qualitativas e quantitativas que devem ser conquistadas para o alcance dos objetivos estratégicos. Representam os níveis de desempenho ou quadros de melhoria.

Valores: conjunto de premissas, ética e moral que a organização preza e repassa à sociedade como forma fiel de pensar, sentir e agir.

Valores da Controladora-Geral da União (CGU): transparência, ética, imparcialidade, excelência, foco do cidadão e idoneidade.

Gabarito: ***Letra C.***

DIRETO DO CONCURSO

CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Administrador Júnior
Um consultor foi contratado por uma empresa de médio porte que atua no setor de transportes e tem enfrentado alguns desafios em sua reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado. O consultor, após fazer a análise da empresa e comparar com o cenário do ambiente em que ela atua, indicou algumas linhas de ação para que essa empresa tenha um novo posicionamento de mercado. O trabalho realizado pelo consultor está associado à

A) atualização da missão da empresa, que tem como objetivo a identificação dos seus pontos fortes.
B) identificação da política da empresa, em que fica estabelecida a razão de sua existência no mercado.
C) elaboração do planejamento estratégico, com a análise do ambiente interno da organização e do macroambiente.
D) caracterização da estrutura da empresa, que tem como objetivo definir a direção que ela deseja seguir
E) definição dos valores da empresa, que se constituem nos resultados que a empresa pretende atingir.

COMENTÁRIOS:

Diante do trabalho realizado pelo consultor, comparando com o cenário do ambiente em que ela atua, indicando algumas linhas de ação para que essa empresa tenha um novo posicionamento de mercado (num ambiente macro então), associamos essas ações à elaboração do planejamento estratégico, com a análise do ambiente interno da organização

(forças e fraquezas) e do macroambiente (oportunidades e ameaças).

Gabarito: ***Letra C.***

DIRETO DO CONCURSO

(AOCP - COREN/SC - Administrador - 2013)

Com relação ao planejamento organizacional, assinale a alternativa que mostra aspectos de cada nível de planejamento quanto à sua abrangência.

A) Planejamento estratégico é voltado para a eficiência da organização, planejamento tático é voltado para a coordenação e integração da organização e planejamento operacional é voltado para a eficácia da organização.

B) Planejamento estratégico é voltado para a coordenação da organização, planejamento tático é voltado para a integração da organização e planejamento operacional é voltado para a coordenação e integração da organização.

C) Planejamento estratégico é voltado para a eficácia da organização, planejamento tático é voltado para a coordenação e integração da organização e planejamento operacional é voltado para a eficiência da organização.

D) Planejamento estratégico é voltado para o sentido de excelência da organização, planejamento tático é voltado para a eficiência e eficácia da organização e planejamento operacional é voltado para a composição da excelência da organização.

E) Planejamento estratégico é voltado para a composição da excelência da organização, planejamento tático é voltado para a eficiência e eficácia da organização e planejamento operacional é voltado para o sentido de excelência da organização.

COMENTÁRIOS:

A única alternativa que representa a divisão de trabalho dos planejamentos é a que diz que o planejamento estratégico é voltado para a eficácia (fim) da organização, planejamento tático é voltado para a coordenação e integração da organização (meio) e planejamento operacional é voltado para a eficiência da organização (início).

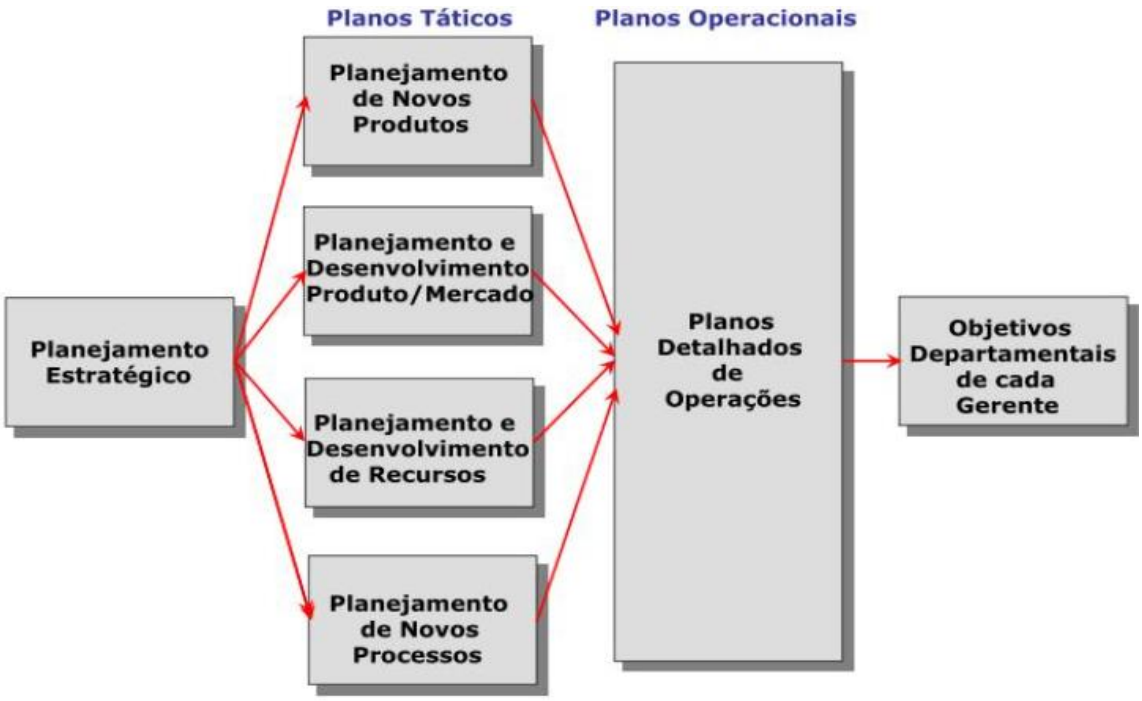
Gabarito: ***Letra C.***

3. PLANEJAMENTO TÁTICO

Enquanto o Estratégico envolve toda a organização, o Tático (Intermediário) **compreende uma série de planos característicos e exclusivos para cada departamento ou divisão.** O Administrador faz uso dele para delinear o que as várias partes da organização, como departamentos ou divisões, devem fazer para que a organização alcance sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. É esse nível de planejamento que, respeitadas as orientações do nível estratégico, realiza-se a integração interna entre pensamento (estratégico) e ação (operacional), o que orientará o trabalho das pessoas em cada divisão organizacional.

Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as **áreas funcionais da organização, caracterizando planos de produção, *marketing*, pessoal, finanças e contabilidade.** Contudo, podem ainda se referir à tecnologia utilizada pela organização, investimentos, obtenção de recursos. Por assim dizer, esse tipo de planejamento trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, **otimizando uma área de resultados e não a organização inteira**. Tem como principal finalidade a **utilização eficiente dos recursos disponíveis** segundo estratégia predefinida e políticas orientativas fixadas.

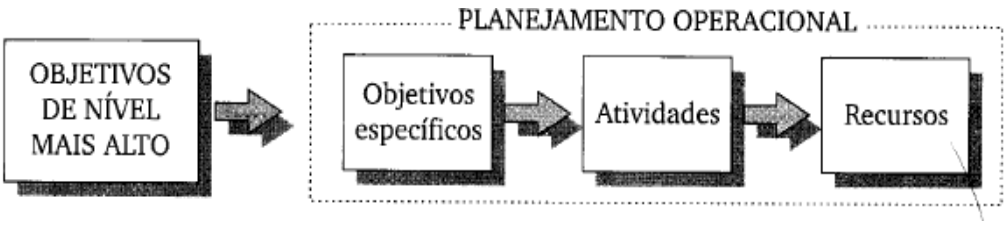
É no nível tático que se desenvolvem as várias **políticas**, que por si, constituem **afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam oferecer rumos para as pessoas dentro das organizações**. Em suma, políticas delimitam fronteiras ou limites dentro dos quais as pessoas podem tomar suas decisões. Por fim, seus planos táticos são feitos para serem implementados, num lapso temporal bem menor, no nível operacional.



4. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Focalizado para o **curto prazo**, abrange **cada uma das tarefas ou operações individualmente** (o que fazer, como fazer). Dessa forma, está voltado para a **otimização e maximização dos resultados**, enquanto **o tático está voltado para a busca de resultados satisfatórios**.

- Cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que essa possa alcançar os seus objetivos.
- Seus planos estão voltados para a **EFICIÊNCIA** (ênfase nos meios), já que a **EFICÁCIA** (ênfase nos fins) é preocupação dos níveis institucional e intermediário.
- Se os objetivos estratégicos definem **aonde** a organização quer chegar, na cadeia de meios e fins entre os níveis de planejamento, o operacional define atividades e recursos, bem como objetivos específicos, que definem **como** e **o quê** a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos.



O planejamento operacional nada mais é que **o traçado prévio de um conjunto de operações**, que vão ao encontro de objetivos táticos, que por sua vez, auxiliam no alcance de objetivos estratégicos. Por assim dizer, deve ser formulada uma cadeia de objetivos, em que, a partir dos objetivos principais, definem-se novos objetivos e depois as metas.

FIQUE LIGADO! Um único objetivo pode ser decomposto em várias metas, que cuidam de especificar e quantificar os objetivos, facilitando seu alcance. Para que sejam bem estabelecidos, tanto objetivos quanto metas devem obedecer aos seguintes requisitos, pressupostos pelo acróstico SMART: não se fala em metas genéricas, mas específicas e detalhadas; uma meta só é boa se puder ser quantificada/mensurada; além de precisar ser atingível; relevante para o alcance do objetivo; e com prazo definido para o alcance.

Quanto ao tema, vejamos essa questão abaixo:

DIRETO DO CONCURSO

FCC – AL/AP – Auxiliar Legislativo Operacional – 2020) O planejamento abrange alguns níveis na organização que diferem entre si, no que tange à extensão de tempo e conteúdo. A orientação para o curto prazo e o conteúdo detalhado e analítico refere-se ao nível de planejamento

A) Operacional.

B) Tático.

C) Estratégico.

D) Institucional.

E) Intermediário.

COMENTÁRIOS:

Ser de curso prazo no faz crer que a alternativa correta é que o planejamento operacional, o que se preocupa com os métodos

operacionais, pontuais e específicos de alocação de recursos, bem como

- Detalhamento das etapas do projeto e do processo;

- Métodos, processos e sistemas aplicados;

- Pessoas: responsabilidade, função, atividades/tarefas;

- Equipamentos necessários;

- Prazos, planos e cronogramas.

Os planos que estabelecem:

Métodos: são denominados procedimentos.

Comportamentos: são chamados de regulamentos.

Planos que especificam os detalhes de como devem ser alcançados os objetivos Estratégicos.

Detalhado e analítico.

Curto prazo.

Micro-orientado.

Gabarito: ***Letra A.***

SÍNTESE DOS TRÊS PLANEJAMENTOS

Plano / Estratégia	ESTRATEGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Conteúdo	Genérico, sintético, abrangente	Menos genérico e mais detalhado	Detalhado, específico e analítico
Extensão de Tempo	Longo Prazo Macro-orientado	Médio Prazo	Curto Prazo Micro-orientado
Amplitude	Abarca a organização na sua totalidade ou Globalmente	Abarca cada unidade/departamento/função/gerencial, setorial da empresa separadamente	Abarca cada tarefa ou operação de forma isolada
Níveis hierárquicos	Direção Institucional	Gerência Funcional/departamental	Supervisão "Chão de fábrica"
Cargos Envolvidos	Diretores e altos executivos	Gerentes e pessoal do meio do campo	Supervisores e Encarregados

Abrangência	A empresa ou áreas da empresa	Cada departamento ou unidade da empresa	Cada grupo de pessoas ou tarefas

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/MPE-AL/2018) Os objetivos de uma organização podem direcionar a atuação de seus membros. No entanto, para que cumpram esse papel adequadamente, os objetivos devem se caracterizar pela

(A) Atemporalidade.

(B) Mensurabilidade.

(C) Relatividade.

(D) Generalidade.

(E) Atipicidade.

COMENTÁRIOS:

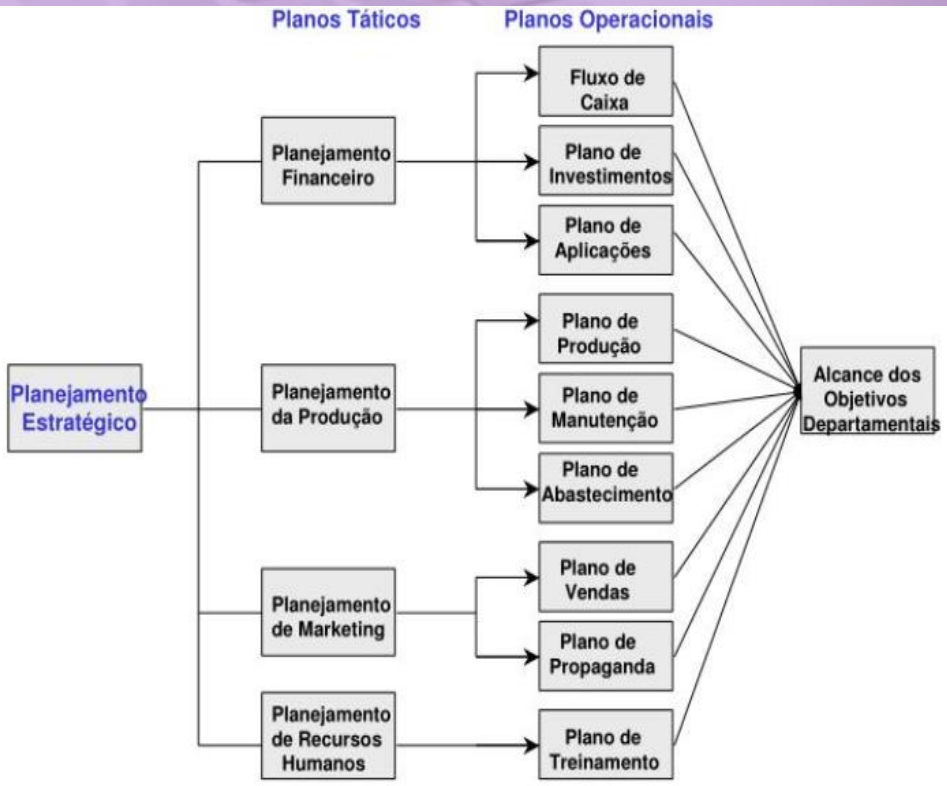
Conforme se pode observar, dos atributos apresentados, apenas a mensurabilidade está correta, o que se verifica na **alternativa (B)**. Ademais, os objetivos e metas deverão ser temporais, com prazo certo para o alcance, devem ter relevância e não relatividade, devem ser específicos e não genéricos, além de serem realistas e atingíveis.

Gabarito: ***Letra B.***

Abaixo, um exemplo de objetivo decomposto em conjunto de metas e atividades a elas inerentes:

Por fim, são tipos específicos de planos no nível operacional:

- **Procedimentos:** Estão relacionados a **métodos**.
- **Orçamentos:** Estão relacionados com **dinheiro**. Também denominados *Budgets*.
- **Programas/Programações:** Estão relacionados com o **tempo** a construção de cronogramas e diagramas de rede.
- **Regulamentos:** Estão relacionados com o **comportamento das pessoas**.



5. SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO

É importante entender que o planejamento, bem como a definição de estratégias, compreende um amplo sistema, denominado de Gestão Estratégica, que se desenvolveu como área formal de conhecimento à década de 60 dentro da Administração, muito em decorrência dos estudos da *Harvard Business School*. Enquanto sistema, a Gestão Estratégica abarca vários outros conceitos mais específicos, a exemplo do planejamento estratégico, seu desdobramento em áreas funcionais da organização e seu nível de operacionalização. Os conceitos abaixo delimitados guardam entre si a seguinte relação:

- ✓ **Gestão estratégica:** Área de conhecimento mais ampla e abrangente. Engloba o processo de planejamento em todos os

seus níveis e procura estudar as inter-relações organizacionais e ambientais, criando diferencial competitivo no melhor posicionamento perante o ambiente.

- ✓ **Planejamento estratégico:** É tanto uma ferramenta gerencial quanto um processo e uma função básica administrativa constante do processo administrativo – PODC. Define os seguintes elementos básicos do processo de planejamento: **missão, visão, objetivos, metas, estratégias, valores, políticas diretrizes.**
- ✓ **Plano estratégico:** É o produto do planejamento estratégico, seu *output* ou resultado. É a formalização de todo o processo em um documento que sintetiza os principais conceitos que viabilizarão a execução das estratégias e o desdobramento em táticas e operações. Formaliza as macroorientações, as diretrizes e políticas que guiarão a execução das estratégias e servirão de base para o controle estratégico e estabelecimento de padrões.

Grosso modo, assim pode ser sintetizado o sistema de gestão estratégica, que abarca os conceitos de planejamento e suas etapas:

CONCEPÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO	FORMULAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	AVALIAÇÃO
• Missão • Visão • Valores • Redefinição do negócio	• Diagnóstico externo • Diagnóstico interno • Construção de cenários	• Planejamento estratégico • Definição de objetivos • Decisão acerca das estratégias e forças competitivas	• Desempenho organizacional • Sistemas de informação gerencial • Liderança e governança	• Auditoria dos resultados • Controle estratégico • Avaliação das estratégias • *Balanced scorecard* • Análise da eficácia

FIQUE LIGADO(A)! Não há consenso quanto a quais e quantas fases derivam o planejamento, bem como quanto

à ordem das etapas. Usualmente adota-se o diagnóstico como a primeira fase, posição defendia por Djalma de

Oliveira. Porém, há autores, a exemplo de Chiavenato, que traçam a missão e a visão antes de realizar o diagnóstico

6. ELEMENTOS IMPORTANTES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES

É no planejamento estratégico da organização que se fundamentam os principais e mais abrangentes conceitos sobre a organização. É nesse nível que se estabelece a **consistência e concepção de crenças e princípios que nortearam toda a comunidade organização**, desde o nível estratégico até o nível organizacional, para que todos cumpram seu papel, dentro de sua zona de alçada. Abaixo, traremos um a um os conceitos da concepção de planejamento estratégico:

6.1. Missão e negócio

A missão representa a razão de ser de uma organização, delimitando seu escopo competitivo, sua área de atuação, bem como o esboço do negócio. Chiavenato defende que "é a causa pela qual se deve lutar, sendo que essa se extingue à medida que a visão de negócios se concretiza". Em linhas gerais a declaração de missão responder a qual demanda genérica da sociedade deverá ser atendida. Normalmente a missão caracteriza a organização, dando-lhe "personalidade" e a

distinguindo das demais, anunciando onde a organização está e em que ponto pretende se posicionar, devendo ser estimulante e inspiradora a seus *stakeholders*.

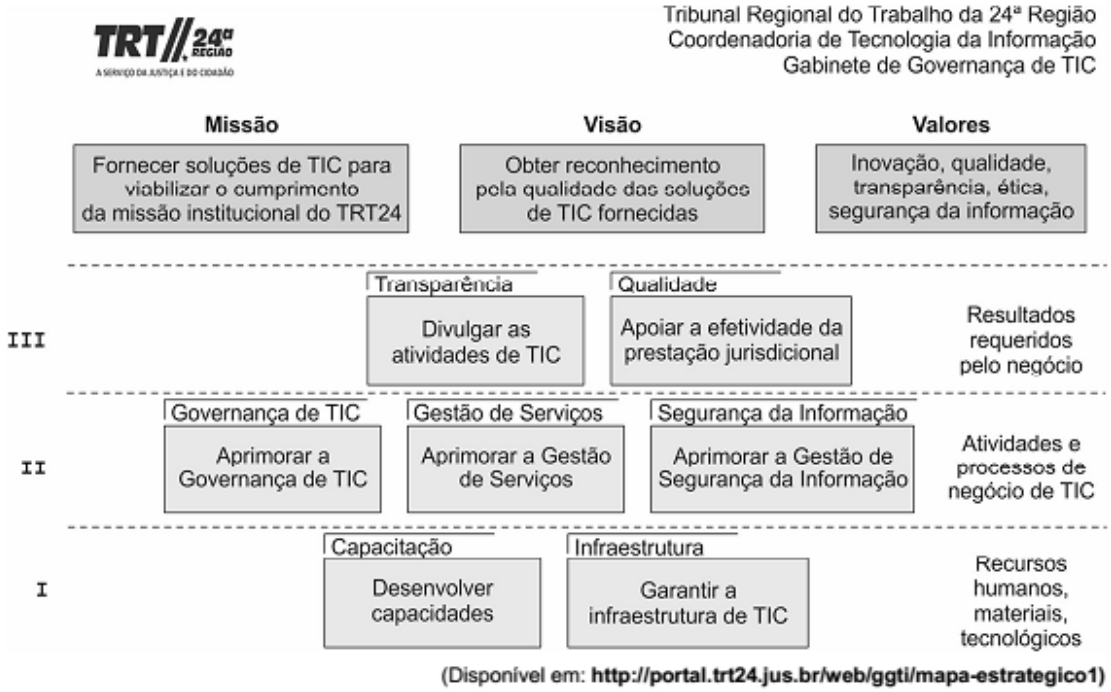
Em linhas gerais, a definição de missão é importante em consideração aos seguintes pontos:

- Concentra o esforço das pessoas em determinada direção, explicitando seu compromisso;
- Define o posicionamento estratégico da organização;
- Evita desgastes e propósitos conflitantes na execução das estratégias;
- Embasa a formulação de objetivos e políticas;
- Cria senso de propósito, responsabilidade e compromisso com os diversos *stakeholders*.

Quanto ao conceito de missão organizacional, analisemos as seguintes questões:

DIRETO DO CONCURSO

(FCC Órgão: TRT - 24ª REGIÃO (MS) Prova: FCC - 2017 - TRT - 24ª REGIÃO (MS) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) O Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região desenvolveu o mapa estratégico do PETI 2015-2020 mostrado na figura abaixo.



(Disponível em: **http://portal.trt24.jus.br/web/ggti/mapa-estrategico1)**

No mapa estratégico, de acordo com os fundamentos do Balanced Scorecard – BSC,

A) a divisão indicada por II corresponde à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

B) na perspectiva correspondente aos Processos Internos, "Divulgar as atividades de TIC" e "Apoiar a efetividade da prestação jurisdicional" são os objetivos estratégicos.

C) não estão contempladas todas as perspectivas, embora os indicadores estratégicos devam estar diretamente associados aos objetivos estratégicos apresentados no mapa, representando uma relação de causa e efeito.

D) a divisão indicada por I corresponde à perspectiva de Processos Internos.

E) o objetivo estratégico "Garantir a infraestrutura de TIC", está relacionado à perspectiva Financeira.

COMENTÁRIOS:

A) a divisão indicada por ~~II~~ I corresponde à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

B) na perspectiva correspondente aos ~~Processos Internos~~ Cliente, "Divulgar as atividades de TIC" e "Apoiar a efetividade da prestação jurisdicional" são os objetivos estratégicos.

D) a divisão indicada por ~~I~~ II corresponde à perspectiva de Processos Internos.

E) o objetivo estratégico "Garantir a infraestrutura de TIC", está relacionado à perspectiva ~~Financeira~~ Aprendizado e Crescimento.

Gabarito: **Letra C.**

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/IBGE/2016) O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a missão institucional como: "Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania." O conceito de missão:

(A) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;

(B) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;

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

(D) aponta as condições essenciais para a efetividade da estratégia estabelecida para o seu cumprimento;

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

COMENTÁRIOS:

O conjunto de crenças impulsionadoras do comportamento caracteriza os valores organizacionais. O futuro desejado para a organização é a definição de visão de futuro. O diagnóstico está apto a definir condições essenciais para a efetividade da estratégia e a definição de atividades para a consecução dos

objetivos caracterizam estratégias ou cursos de ação. Logo, somente a **alternativa (A)** corresponde devidamente ao conceito de missão, caracterizada classicamente como a "razão de ser" da organização.

Gabarito: ***Letra A.***

DIRETO DO CONCURSO

VUNESP - Analista (Pref Itapevi)/Gestão de Pessoas/2019. A Missão Organizacional representa:

(A) a principal ameaça que advém do ambiente externo.

(B) o ponto principal que precisa ser monitorado pelos gestores.

(C) o que a organização pretende ser em um horizonte de tempo.

(D) a razão de ser da organização; aquilo que constitui seu DNA.

(E) o principal instrumento de controle dos indicadores.

COMENTÁRIOS:

O gabarito é a letra D. A letra C, como veremos adiante, é a definição de visão de uma organização.

Ainda sobre missão, segundo Kotler, a definição dela deve se dar em função de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, não em termos de oferecer algum produto ou serviço. Na verdade, a missão identifica os propósitos atuais e futuros da organização, envolvendo crenças e expectativas dos principais dirigentes e dos acionistas.

FIQUE LIGADO(A): Propósitos representam a explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a organização já atua ou está analisando atuar. Por isso mesmo, a declaração de missão poderá conter não só os propósitos atuais, mas também os futuros.

Segundo Chiavenato, a atualização da missão acontece pela redefinição do negócio da instituição. Segundo o autor, o que fundamenta a declaração de missão é o processo de satisfação dos *stakeholders*, mais do que o processo produtivo, abordagem que permite a ampliação do escopo das operações, visando assegurar a sustentabilidade organizacional. É para o cumprimento da missão que as instituições devem guiar seus esforços.

Quanto ao conceito de negócio, analisemos a seguinte questão:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/CODEMIG/2015) A etapa de definição do negócio é fundamental para o delineamento adequado do planejamento estratégico. Entretanto, essa etapa é muitas vezes negligenciada pelas empresas que partem direto para a elaboração da sua missão e visão. Ao definir seu negócio, a empresa deve ter o cuidado de não fazê-lo de forma restrita, que limite as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado. O exemplo abaixo que melhor representa uma definição ampla de negócio da empresa e que permite satisfazer os desejos e necessidades do mercado é:

(A) Honda: fabricamos automóveis.

(B) Columbia Pictures: produzimos entretenimento.

(C) Avon: fabricamos cosméticos.

(D) Petrobras: produzimos petróleo.

(E) Canon: produzimos copiadoras.

COMENTÁRIOS:

A descrição do negócio deve delimitar a área de autuação do negócio, sendo abrangente e definindo bem seu escopo competitivo. Por assim dizer, a Honda, a Avon, a Petrobras e a Canon tiveram restringidos os seus escopos de atuação. Respectivamente, cada uma delas atua em uma posição de mercado que vai além da fabricação de automóveis, da

fabricação de cosméticos, da produção de petróleo e da produção de copiadoras, respectivamente. Vejamos o que seria correto para a Petrobras, por exemplo: gerar energia sob diversas fontes e matrizes energéticas, com combustíveis fósseis e seus produtos derivados. Perceba que o escopo de atuação da Petrobrás vai muito além de produzir petróleo, assim como a Avon produz bem mais que apenas cosméticos. Já viu uma revistinha da marca para ver que ali é quase um Posto Ipiranga? Tem de tudo! Por assim considerar, somente a **alternativa (B)** atende ao comando da questão, pois ao estabelecer que a Columbia Pictures atende ao ramo do "entretenimento", amplia sua área de atuação com maior abrangência do que seria, caso tivesse dito "produzimos filmes". Assim, a Columbia possui parques temáticos, produtos franqueados, séries, filmes, animações etc.

Se comparada com o negócio, a missão é bem mais abrangente: além de definir sucintamente o escopo competitivo, dando esboço do negócio, a missão mobiliza certas crenças, valores e expectativas ao definir propósitos atuais ou futuros da organização. Além disso, quando bem elaborada, a missão atente as demandas de seus diversos interessados, internos e externos. Para desenvolver a percepção de atendimento aos diversos públicos ou *stakeholders*, é preciso verificar se as ações são capazes de gerar valor, retendo motivados seus colaboradores, satisfazendo aos clientes, atraindo novos mercados e gerando benefícios aos acionistas, o que está contido na declaração de missão, mas não no negócio. No caso das organizações públicas, a missão deverá ser apta a gerar valor social. É, portanto, uma mensagem de legitimidade tanto interna quanto externa.

Abaixo, alguns exemplos de declaração de missão:

- **STJ 2015/2020:** Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.
- **MPF 2011/2020:** Promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito.
- **Senado Federal 2015/2023:** Exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro.
- **EMASP (Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo) 2018/2023:** Promover a formação e o desenvolvimento institucional, funcional, cidadão e humano dos agentes públicos e da sociedade civil.

É muito comum que as bancas coloquem declarações, pedindo para que se aponte o que é ou não a declaração de missão organizacional, a exemplo da questão abaixo:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/AL-RO/2018) Analise a frase retirada do site da Secretaria do Tesouro Nacional: "Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público." A frase é um exemplo de

(A) missão organizacional.

(B) visão de futuro.

(C) valores principiológicos.

(D) metas específicas.

(E) objetivo orientador.

COMENTÁRIOS:

Mais uma vez temos o conceito de missão, definindo o propósito, o direcionamento ao seu público, definindo seu negócio, que é gerir as contas públicas, objetivando valor social pela eficiência, transparência, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto, o que torna correta a **alternativa (A).**

A declaração de missão pode representar o primeiro esboço da definição do negócio, que caracteriza a área de atuação ou segmento de mercado em que a instituição atua, identificando o que faz e a quem se destina as ações organizacionais. Ao definir o negócio é preciso que se entenda o produto ou o serviço total prestado ao cliente ou destinatário de suas ações. Assim, o negócio será definido em três dimensões:

1. Grupo de clientes (intimidade com eles);
2. Necessidades dos clientes (fornecer os melhores produtos e serviços);e
3. Tecnologia (excelência operacional).

6.2. Visão de futuro

E em função do alcance da visão de futuro que as organizações se inspiram a desenvolver suas ações da melhor forma. Ela pode ser conceituada como o "sonho acalentado" de cada organização, definindo aquilo que ela quer ser ou alcançar no futuro. Assim como a declaração de missão, a declaração de visão deve se alinhar aos interesses de seus *stakeholders*, esclarecendo a direção do negócio, oferecendo foco,

inspirando e motivando os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias para seu alcance.

FIQUE LIGADO(A)! A visão deve ser resultado do consenso e bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma só pessoa. Por liderança, entenda-se a capacidade de motivar e influenciar positivamente o desempenho geral das pessoas, que devem trabalhar em prol do alcance de um futuro idealizado para a organização. Como se percebe, além de questões racionais, a declaração de visão também envolve questões emocionais e precisa ser inspiradora.

Para Djalma de Oliveira, visão de futuro é conceituada com "os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longe e uma abordagem mais ampla". Assim, segundo o autor, a visão propicia o grande delineamento do planejamento estratégico, representando o que a organização quer ser.

Para Chiavenato, a visão deve ser coerente com o padrão de comportamento da organização, com aderência à realidade – ainda que represente o "sonho acalentado" da organização, este sonho precisa ser possível. Além disso, deve favorecer todo os *stakehorlders*, considerando clientes, colaboradores, clientes. Sua descrição deve ser sucinta, porém, poderosa o suficiente para manter a capacidade de inspirar e incentivar o compromisso dos interessados, podendo ser expressa em *slogans*. O referido autor estabelece alguns requisitos para que a visão consiga promover o envolvimento das pessoas:

- Deve ser inteligível e concisa para sua melhor compreensão;
- Deve ser capaz de promover uma projeção de futuro, com imagens, metáforas, analogias;
- Deve ser capaz de comunicar o futuro desejado em todas as oportunidades possíveis; e
- Deve ser capaz de criar coalização, acolhendo manifestações dos mais diversos níveis da organização.

Veja como o conceito de visão pode ser cobrado em prova:

DIRETO DO CONCURSO

VUNESP - Profissional para Assuntos Administrativos (UNICAMP)/Técnico em Administração/2019. Dois dos pressupostos fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico são a definição dos princípios que norteiam o comportamento da organização e como ela se vê no futuro. Esses dois elementos aparecem na teoria do planejamento como, respectivamente,

(A) regras e missão.

(B) missão e visão.

(C) valores e visão.

(D) regulamentos e visão.

(E) valores e missão.

COMENTÁRIOS:

Como explicado, a visão da organização é a declaração que define a direção futura da empresa. É uma descrição do que a organização aspira a ser ou a alcançar a longo prazo. Por isso, **a resposta correta estaria entre os itens B, C e E.**

Como já aprendemos a definição de missão, o item B está incorreto.

Os valores, como veremos adiante, estão relacionados com os princípios éticos e morais que guiam as ações e decisões da empresa. Eles são fundamentais para o estabelecimento de uma cultura organizacional forte e positiva, bem como para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Logo, **o gabarito é a letra C.**

Por fim, cumpre destacar que a visão não se confunde com um objetivo, apesar de, assim como ele, poder se referir a algo que a organização pretende alcançar no futuro. A visão norteará a formulação de objetivos, mas será mais abrangente que eles, não sendo, portanto, quantificável. Segundo Chiavenato, a visão funciona como um sonho que antecipa o alcance de resultados e o alcance de vários objetivos estratégicos.

Vejamos alguns exemplos de visão de futuro de organizações públicas:

- **STJ 2015/2020:** Tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.
- **MPF 2011/2020:** Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.
- **Senado Federal 2015/2023:** Ser referência de instituição legislativa reconhecida por sua excelência no exercício de suas funções constitucionais, com a participação da sociedade, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública.

- **EMASP (Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo) 2018/2023:** Ser referência na construção coletiva do conhecimento, enxergando o indivíduo como protagonista de seu autodesenvolvimento, da transformação social e da busca pela excelência da gestão pública.

É muito comum que as bancas estabeleçam várias declarações, pedindo que se aponte a que se amolde ao conceito de visão de futuro, muitas vezes confundindo com a declaração de missão e outros elementos do planejamento estratégico, tal qual se pode perceber na questão abaixo:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/IMBEL/2021) Leia o fragmento a seguir retirado do sítio eletrônico da IMBEL.

"Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança."

O fragmento representa uma importante ferramenta de planejamento estratégico, conhecida como

(A) visão

(B) missão

(C) valores.

(D) negócio

(E) princípios.

COMENTÁRIOS:

Como se pode perceber, a declaração apresenta o que a IMBEL pretende ser no futuro, criando senso de direção aos

seus colaboradores e aclarando seu desejo de reconhecimento pela sociedade acerca da excelência na fabricação e fornecimento de soluções de defesa e de segurança, o que adequadamente caracteriza o conceito de visão, acertadamente apontada na **alternativa (A).**

Por fim, analisemos a declaração de visão de futuro do Tribunal de Contas da União, para seu ciclo de planejamento estratégico 2015 – 2021, verificando na prática os apontamentos ensinados pela literatura:

> *"Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável".*

Conforme se pode observar, a declaração acima explicita o direcionamento estratégico da instituição, bem com o futuro desejado para ela até 2021, motivando os colaborares e parceiros a buscar tal visão e aclarando para a sociedade as crenças e valores básicos efetividade, agilidade e responsabilidade para a sociedade. Perceba que aqui não há a preocupação de definir o esboço do negócio, mas o direcionamento para o qual convergem as ações da organização em prol de seu futuro idealizado.

6.3. Princípios e valores organizacionais

Valores representam o conjunto de crenças fundamentais de determinada organização, dando suporte para todas às principais decisões e ações. Assim como os princípios, que com eles se confundem, correspondem aos conceitos dos quais a organização não está disposta a abrir mão, devendo ser obrigatoriamente respeitados

por todos. Em outras palavras, valores representam os atributos e as virtudes da organização. A visão e os valores organizacionais servem para consolidar o *slogan*, conferindo atratividade aos diversos interessados ou *stakeholders*: clientes, fornecedores, comunidade, colaboradores.

Vejamos a seguinte questão:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/AL-MT/2013) Os atributos que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização, são denominados.

(A) Normas.

(B) Poderes.

(C) Recompensas.

(D) Valores.

(E) Climas.

COMENTÁRIOS:

São os valores quem delimitam as ações das pessoas no contexto da organização, definindo as condutas valorizadas e aceitáveis, bem com as condutas reprováveis, segundo juízo de valor coletivo, o que torna correta a **alternativa (D).**

Segundo o Tribunal de Contas da união, "valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentem".

Vejamos como exemplo os valores do Tribunal de contas da União em seu ciclo de planejamento 2015 – 2021:

- **Ética:** Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.
- **Justiça:** Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.
- **Efetividade:** Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.
- **Independência:** Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.
- **Profissionalismo:** Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.

7. ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A origem da palavra "estratégia" remonta ao contexto da guerra e da concorrência. Para os gregos, *estrategos* eram os **generais escolhidos para planejar e fazer a guerra**. A estratégia, portanto, pode ser compreendida como **"a arte" daqueles generais**, com seus planos para derrotar o inimigo. Hoje, porém, também se entende estratégia em contextos mais amplos, como os de colaboração e formação de parcerias para o alcance de objetivos comuns, que de maneira isolada, jamais seriam alcançados. Djalma de Oliveira defende que estratégia seria o "**caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, os objetivos, desafios e metas**

estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente". Podemos sintetizar o conceito de estratégia nos seguintes tópicos:

- É uma decisão, um curso de ação escolhido dentre outros;
- É um posicionamento da organização perante seu ambiente competitivo; e
- É uma escolha que visa à obtenção de vantagens competitivas, de modo diferenciado dos demais.

Em relação a seu concurso, por exemplo, você fez uma série de escolhas. Deve ter montado um cronograma, uma matriz de prioridades quanto ao que estudar mais ou menos, definiu se verá vídeos, lerá PDFs, fará muitas questões... tudo isso você faz para garantir uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, pois nessa guerra, nem todos podem ganhar. Você quer um melhor posicionamento e fez escolhas nesse sentido – o primeiro lugar é a meta e nada menos... rs.

Quanto ao conceito de estratégia, dentro do planejamento, consideremos a questão abaixo:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/SEE-PE/2016) No ambiente organizacional podemos conceituar estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo. Com relação à estratégia, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.

( ) A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada constantemente em função das mudanças.

( ) A estratégia não dá certeza, mas probabilidade com relação ao futuro.

As afirmativas são, respectivamente,

(A) V, F e V.

(B) F, V e V.

(C) V, F e F.

(D) F, F e V.

(E) V, V e V.

COMENTÁRIOS:

No planejamento, tomamos decisões antecipatórias acerca do futuro. Nesse sentido, a definição das estratégias a serem seguidas antecipam o alcance dos objetivos, caracterizando o que se fazer "hoje" para ter os resultados pretendidos "amanhã", o que torna correta a primeira assertiva. Cumpre destacar que a estratégia não é um fim, mas um meio para atingir fins, pois ela não se encerra em si. Portanto, as estratégias podem ser reajustadas constantemente diante do *feeback* do monitoramento e controle para que se alcancem os objetivos propostos, o que confirma como correta a segunda assertiva. Por fim, nada é certeza em relação às definições estratégicas. O planejamento, assim como a escolha das estratégias envolve margem de risco, fazendo análise de tendência e traçando probabilidades acerca do futuro, o que torna correta a terceira assertiva. Logo, todas as assertivas estão corretas, validando **a alternativa (E).**

Ainda quanto ao conceito de estratégia, analisemos a questão a seguir:

(FGV/SEE-PE/2016) Planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia relacionada ao padrão de comportamento que uma determinada organização pretende seguir. Em geral desenhado em ciclos, o planejamento estratégico passa por todos os componentes e áreas funcionais da organização e contém objetivos variados de acordo com a visão da mesma. Segundo Samuel Certo, existem três tipos de estratégias a serem seguidas por uma determinada organização. Sobre o planejamento estratégico segundo Certo, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) A estratégia prospectiva deve ser aplicada quando a empresa tem foco estreito e reluta em procurar novas oportunidades.

( ) A estratégia da estabilidade se faz necessária quando o ramo de atuação da empresa não oferece oportunidades.

( ) A estratégia de crescimento pode ser atingida graças à aquisição de concorrentes e à limitação de linhas de produto.

As afirmativas são, respectivamente,

(A) V, F e F.

(B) F, V e F.

(C) F, F e V.

(D) V, F e V.

(E) V, V e F.

COMENTÁRIOS:

Considerando que a estratégia é uma decisão implementada hoje, para alcançar o futuro desejado amanhã, Certo estabelece uma série de posturas a serem adotadas pelas organizações, em consideração ao pensamento traçado durante o planejamento, destacando três tipos de estratégia:

Estratégia da estabilidade: Refere-se ao comportamento defensivo em que a organização opta por um foco muito estreito, áreas especializadas com certa resistência em busca de oportunidades novas ou atuação em situações diferentes.

Deve ser adotada quando a empresa atua em um ramo de negócios que não cresce ou que não oferece novas oportunidades.

Estratégia do crescimento: Trata-se do comportamento prospectivo, em que se buscam novas oportunidades no mercado, lidando com as com ameaças emergentes. Organizações assim criam incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores. O crescimento pode ser alcançado por meio de outras estratégias, como compra de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, ingresso em outros ramos de negócios (às vezes por meio da compra de empresas) e estabelecimento de parcerias com empresas de ramos de negócios complementares.

Estratégia de redução de despesas: É adotada quando a organização está ameaçada e sua eficiência está comprometida, podendo eliminar linhas de produtos, reduzir a força de trabalho, aumentar a eficiência, desinvestir ou vender para empresas concorrentes, e até mesmo liquidar negócios.

Considerando a primeira assertiva, a estratégia de crescimento é quem evidencia o comportamento prospectivo, porém, a estratégia definida foi a de **estabilidade**, o que a torna incorreta. A segunda assertiva de fato caracteriza a estratégia de **estabilidade**, em que se pretende manter a liderança, considerando a escassez de oportunidades. Por fim, a terceira assertiva de fato caracteriza a estratégia de crescimento quanto à aquisição de concorrentes, mas a limitação de linhas de produtos caracteriza a estratégia de **redução de despesas**. Assim, resta correta a **alternativa (B).**

Quanto ao conceito de estratégia e suas variações, consideremos mais essa questão:

(FGV/MP-AL/2018) O conceito de estratégias emergentes, difundido pelo professor canadense Henry Mintzberg, representa um contraponto à ideia dominante na década de 1990 de estratégias deliberadas. As imagens ou metáforas que melhor exemplificam as ideias fundamentais das estratégias emergentes e deliberadas, são, respectivamente,

(A) participação e hierarquia.

(B) dedução e indução.

(C) trilha e trilho.

(D) grupo e indivíduo.

(E) tático e operacional.

COMENTÁRIOS:

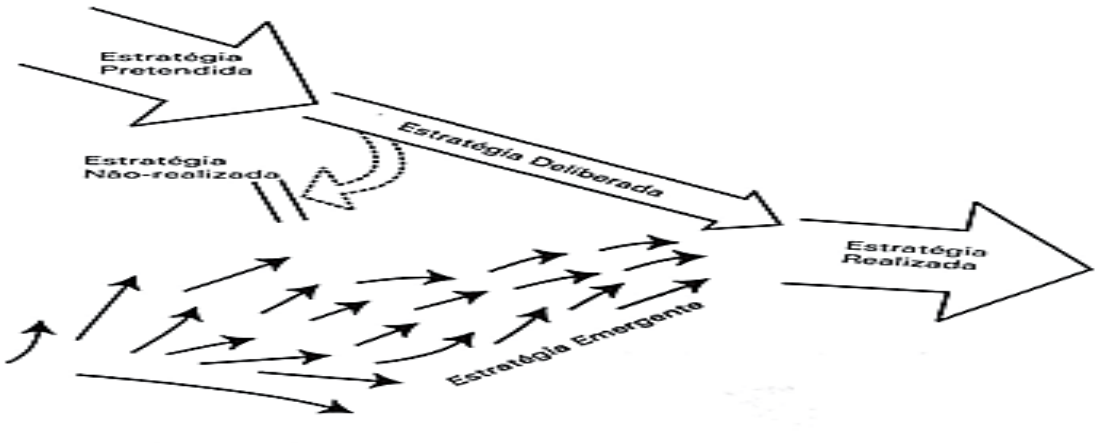
Henry Mintzberg aponta cinco maneiras distintas de pensar a estratégia, o que podemos chamar de **"os cinco Ps da estratégia":**

1. ***ESTRATÉGIA COMO PLANO - PLAN*** *(ESTRATÉGIA PRETENDIDA):* significa sair de certo ponto e seguir a outro predeterminado. Desenvolvida consciente e deliberadamente, implica **olhar adiante.**
2. ***ESTRATÉGICA COM PADRÃO – PATERN*** *(ESTRATÉGIA REALIZADA):* significa tomar decisões ou cursos de ação condizentes com ações passadas, olhando os caminhos percorridos pela organização como base para a estratégia. Implica **olhar para trás**. Gera consistência e confiabilidade.
3. ***ESTRATÉGIA COMO POSIÇÃO – POSITION:*** relaciona-se à localização de determinados produtos em seus mercados ou à maneira como a organização se posiciona perante o seu ambiente. A organização **olha para baixo**, ou seja, fixa-se em determinado ponto.
4. ***ESTRATÉGIA COMO PERSPECTIVA – PERSPECTIVE:*** consiste na maneira fundamental de as organizações fazerem as coisas. A organização olha para dentro de si e para a mente dos estrategistas, bem como para cima, para

sua visão, o que se pretende ser no futuro. Olha **dentro e além** por um processo visionário.

5. ***ESTRATÉGIA COMO PRETEXTO OU "PEGADINHA" – PLOY:*** é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente em que se mascara a intenção ou plano da estrategista.

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000, p.19).

Mintzberg acrescenta às cinco estratégias delimitadas o conceito de **estratégia deliberada e emergente**. A primeira delimita as intenções plenamente realizadas, oriundas de um plano. É pretendida e deliberada, podendo ser realizada ou não. Por outro lado, a estratégia emergente surge das contingências e tem caráter incremental, ou seja, um padrão realizado não era expressamente pretendido. Ao contrário das estratégias deliberadas, as emergentes focam no aprendizado. Logo, conforme se apresenta, é correto aludir que as estratégias emergentes se assemelham a "trilhas", em que há multiplicidade de caminhos a se escolher. Quanto às estratégias deliberadas, assemelham-se a "trilhos", pois só há um único caminho retilíneo a seguir, traçado previamente e sem variações, o que torna a **alternativa (C)** correta.

Para complementar as informações acerca de Mintzberg, para o autor, **nenhuma estratégia é totalmente deliberada ou totalmente emergente**. As deliberadas implicam aprendizado zero, ao passo que as emergentes significam controle zero. Infere-se, portanto, que a execução das estratégias exige que haja o mínimo de controle a fim de garantir o alcance do aspecto deliberado. Porém, uma vez que o planejamento não é uma figura estática, sendo passível de alterações ao longo de sua execução, destaca-se a posição emergente da estratégia enquanto um processo de contínuo ajustamento e aprendizado em decorrências das experiências concretas e do *feedback* por elas gerado.

DELIBERADA (pura) = **aprendizado** zero

EMERGENTE (pura) = **controle** zero

FIQUE LIGADO(A)! Uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde, como).

Para Mintzberg, o conteúdo da estratégia pode ser ainda visto da seguinte forma:

	PLANOS DELIBERADOS	**PADRÕES EMERGENTES**
POSIÇÕES TANGÍVEIS	Planejamento Estratégico	Empreendedorismo Estratégico
PERSPECTIVA AMPLA	Visão Estratégica	Aprendizagem Estratégica

FIQUE LIGADO(A)! As metodologias tradicionais de planejamento e formulação estratégica eram mais prescritivas e separavam com muito rigor o pensamento da ação. Primeiro havia um processo de pensamento e formulação das estratégias, que, deliberadas, deveriam ser seguidas à risca, como um plano infalível de ação determinado pela alta administração aos subordinados, o que enfatiza o controle estratégico e a execução desvinculados da formulação.

Hoje, espera-se que o **planejamento seja adaptável às constantes contingências**, mesmo diante da formulação dos planos. Assim, o plano pode ser alterado sempre que for necessário e racional para o atingimento dos resultados pretendidos. Todo esse processo deve contar com o apoio e participação do maior número possível de envolvidos, adotando caráter mais **democrático**, eclético e aberto.

Ainda que vasta a área de estudos, alguns pontos consonantes podem ser delimitados. As estratégias:

1) Dizem respeito tanto à organização quanto ao seu ambiente;
2) Possuem essência complexa e envolvem vários processos de pensamento;
3) Envolvem tanto questões de seu conteúdo quanto de seu processo de formação, e afetam o bem-estar geral da organização;
4) Existem em diferentes níveis e mobilizam todos os recursos no âmbito global da organização (sistema integrado);
5) Visam ao alcance de objetivos de longo prazo;
6) Desdobram-se em planos táticos e operacionais: integração de todos os esforços, ações simultâneas e coordenadas com filtragem e gradativa decomposição de objetivos;
7) São decididas pela alta cúpula organizacional;

8) Não são puramente deliberadas. Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si;

9) Envolvem vários processos de pensamento, exercícios conceituais e analíticos. Alguns autores priorizam a dimensão analítica, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização;

10) Não possuem um fim em si mesmas, mas constituem um meio para alcançar objetivos no melhor posicionamento perante o ambiente e com diferencial competitivo sustentável, que perdure e não seja fácil de imitar.

7.1. Análise de cenários

Conforme dito anteriormente, **o planejamento estratégico é quem administra as relações da organização com seu ambiente, lidando com muitos riscos e incertezas**. Como forma de antever determinadas situações e de dar consistência à tomada de decisão é que se formulam cenários acerca da realidade organizacional e do futuro que a organização deverá buscar.

Cenários são abstrações acerca do futuro das organizações, dadas certas condições organizacionais e ambientais, reais e potenciais, em que se identificam riscos, tendências e eventos. Em síntese, representam análises estruturadas para a preparação do futuro ideal para a organização. Seu processo de elaboração deve considerar todos os principais dirigentes, que estão envolvidos no planejamento estratégico institucional. Ainda que possam ser utilizadas análises históricas e elementos quantitativos, os cenários estão muito envoltos em incertezas e subjetividade. Quanto mais

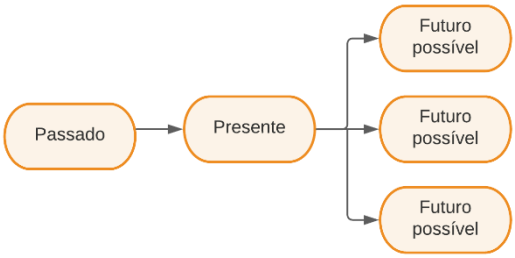
turbulento o ambiente, mais importantes são os cenários para a tomada de decisão estratégica quanto ao posicionamento organizacional.

FIQUE LIGADO! A gestão dos riscos organizacionais envolve a delimitação dos cenários, considerando que riscos não são apenas eventos ou condições que podem gerar situações adversas. Riscos podem gerar benefícios para a organização. Um risco ruim é definido como uma **ameaça**, ao passo que um risco bom, ou favorável, é denominado **oportunidade**. Ambos são **potenciais**, não controlados diretamente pela organização, mas importantes de serem traçados a fim de que se evitem ou mitiguem consequências ruins no planejamento ou de que se aproveite ao máximo aquilo que trouxer bons resultados.

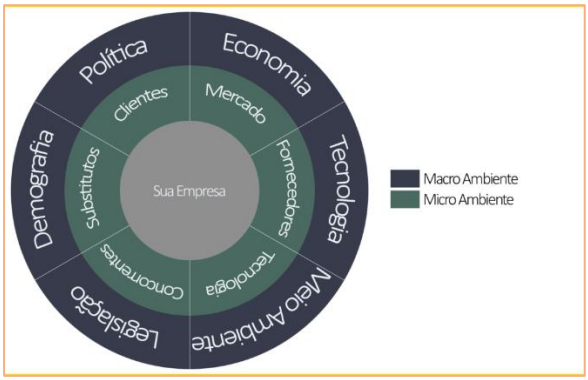
Existe uma ampla variedade de abordagens e cálculos e analises acerca do futuro, o que não vem ao caso delimitar aqui. Importante é entender que cenários podem ser pensados em consideração a uma perspectiva de três pontos que atenue riscos: mais provável, otimista e pessimista. Para tais análises e abstrações, o planejador pode valer de diversas técnicas e instrumentos, a exemplo de dedução, indução, lógica intuitiva, análise de tendência de impacto, análise do impacto integrativo, técnica de Delphi.

Os cenários podem ser abordados segundo duas perspectivas:

ABORDAGEM PROJETIVA (ambiente previsível, condições estáticas)	ABORDAGEM PROSPECTIVA (ambiente imprevisível, condições incertas e dinâmicas)
	✓ Visão global;

✓ Restringe-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos; ✓ Explica o futuro pelo passado; ✓ Considera o futuro único e certo; e ✓ Utiliza modelos deterministas e quantitativos. 	✓ Variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não; ✓ Ocorrência de futuro múltiplo e incerto; ✓ O futuro atua como determinante da ação presente; e ✓ Uma análise intencional, em que o executivo pode utilizar variáveis de opinião - julgamentos, pareceres, probabilidades subjetivas etc. - analisadas por métodos do tipo da análise estrutural, delphi, impactos cruzados etc. 

Ao considerar a análise de cenários, deve-se levar em conta a **organização**, seu **microambiente** (ambiente de tarefa) e, também, o **macroambiente** (ambiente geral).



A organização tem como ambiente imediato o **microambiente** ou ambiente de tarefas, que se relaciona diretamente com a área de atuação da organização, seu mercado e sua indústria, compondo-se de clientes, fornecedores, sindicatos, associações, concorrentes, agências reguladoras.

Além do microambiente, há o **macroambiente**, categorizado por variáveis mais abrangentes e que afetam diversos segmentos da economia. É o exemplo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, demográficos, legislativos.

Diversas ferramentas são utilizadas para a análise o ambiente interno e externo na construção de cenários, entre elas, a mais difundida é a **análise SWOT**, explícita em seu edital, razão pela qual vamos agora estudar mais a fundo, no próximo tópico de análise. Além disso, considerando que o edital indica também o tópico **ferramentas de gestão**, estudaremos, também, a matriz Ansoff, matriz BCG, modelo de Forças Competitivas de Porter e matriz McKinsey.

7.2. Análise SWOT

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico criada pela Escola do Design de Planejamento. Por meio dela realiza-se a **auditoria de posição**, **analisando as forças e fraquezas do ambiente interno**,

bem como **fraquezas e ameaças do ambiente externo**. Relaciona os fatores internos da empresa, ou seja, suas competências e deficiências *versus* fatores que são de mercado, como ambiente político, economia, aspectos sociais e tecnológicos. Sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

FIQUE LIGADO! O nome da ferramenta é o acróstico das palavras em inglês *strenght*, *weakness*, *oportunities* e *threats*, que respectivamente significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e as fraquezas estão arranjadas na análise interna e são variáveis controláveis. As oportunidades e as ameaças estão arranjadas na análise externa e são variáveis incontroláveis. Alternativamente, traduzindo para o português, você pode encontrar a **análise FOFA**, em que as duas primeiras letras caracterizam as variáveis internas, que são benéficas (forças e oportunidades), e as duas últimas letras caracterizam as variáveis externas, que causam situações adversas (fraquezas e ameaças).

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	STRENGHTS **Força**	WEAKNESSES **Fraqueza**
EXTERNA (ambiente)	OPPORTUNITIES **Oportunidade**	THREATS **Ameaças**

Vejamos abaixo algumas questões básicas acerca do conceito de SWOT:

CESGRANRIO - 2018 - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas – Júnior

O corpo diretor estava preparando uma análise ambiental que desse suporte ao planejamento estratégico da empresa. Para tanto, decidiu utilizar a Análise S.W.O.T. e partiu para o levantamento dos componentes do ambiente de negócios. Os consultores contratados para auxiliar nessa análise apontaram que uma nova regra tributária estava sendo discutida pelo governo e que isso traria diminuição de impostos para as matérias-primas usadas pela empresa na fabricação de seus produtos. Além disso, consideraram que há uma certa estabilidade, e a economia do país não deve sofrer sobressaltos nos próximos meses. Os dois componentes apontados serão classificados na Matriz S.W.O.T. como

A) ameaças
B) fraquezas
C) pontos fortes
D) pontos fracos
E) Oportunidades

COMENTÁRIOS:

A análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) é uma ferramenta extremamente útil à organização, porque estuda de forma completa o processo de análise estratégica. Ela possibilita a identificação de forças e fraquezas, no ambiente interno, e oportunidades e ameaças, no ambiente externo ou ambientais. Ao apontarem que uma nova regra tributária estava sendo discutida pelo governo e que isso traria diminuição de impostos para as matérias-primas usadas pela empresa na fabricação de seus produtos, bem como considerarem que há uma certa estabilidade, e a economia do país não deve sofrer sobressaltos nos próximos meses, demonstra-se, assim, as oportunidades do ambiente externo.

Gabarito: **Alternativa E.**

DIRETO DO CONCURSO

CESGRANRIO - 2018 - Banco da Amazônia - Técnico Bancário
A matriz de SWOT é uma ferramenta eficaz para o planejamento de vendas no setor bancário. Em relação aos fatores externos, essa matriz analisa a(s)
A) forças e fraquezas dos bancos
B) oportunidades e ameaças de mercado
C) campanhas de comunicação e marketing utilizadas
D) promoção e os produtos para os clientes
E) distribuição e os canais de acesso aos correntistas

COMENTÁRIOS:

Em relação aos fatores externos, a matriz SWOT analisa a(s) oportunidades e ameaças de mercado, variáveis, vale sempre frisar, incontroláveis.

Gabarito: **Alternativa B.**

DIRETO DO CONCURSO

VUNESP - Administrador (UFABC)/2019. Em função de disputas políticas, diversas obras e projetos públicos são interrompidos no Brasil, dificultando a continuidade em políticas públicas. Ciente disso, um candidato a prefeito de um determinado município reuniu sua equipe e solicitou a elaboração de um planejamento estratégico. A ideia desse candidato era aproveitar o que estava sendo feito corretamente, evitar os eventuais erros, observar o que outros municípios vizinhos desenvolviam e em que a sociedade local poderia desafiar o futuro chefe do executivo. Diante disso, a equipe desse candidato utilizou-se de uma metodologia conhecida como:

(A) Análise de Cenários, pois as particularidades regionais, assim como o histórico desse município, são aspectos fundamentais para o Planejamento Estratégico.

(B) Metodologia Kaizen, a qual permite aproveitar, de forma contínua, os acertos e evitar os erros cometidos, assim como desenvolver um senso estratégico nos gestores.

(C) Método Ágil, porque as transformações locais e regionais exigem um procedimento flexível e suficientemente estratégico para as demandas desse candidato.

(D) Matriz BCG, pois se busca reconhecer os serviços que devem ser mantidos ou encerrados e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades locais.

(E) Análise SWOT, ou seja, busca-se reconhecer os pontos fortes e fracos do município e também as oportunidades e ameaças do entorno.

COMENTÁRIOS:

Conforme visto, a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que ajuda a organização a identificar e analisar seus pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). É uma análise que permite que a organização avalie sua posição atual no mercado e possa planejar suas ações futuras com base nos resultados.

Aproveitando para estabilizar o conteúdo visto, a matriz SWOT é dividida em quatro quadrantes:

Strengths (Pontos Fortes): aqui, a empresa lista seus pontos fortes, ou seja, seus recursos e habilidades internas que a diferenciam da concorrência e que são vantagens competitivas.

Weaknesses (Pontos Fracos): neste quadrante, a empresa lista suas fraquezas internas, ou seja, aspectos em que ela precisa melhorar para se tornar mais competitiva.

Opportunities (Oportunidades): aqui, a empresa lista oportunidades externas que podem ser aproveitadas para o

seu crescimento, como tendências do mercado, mudanças regulatórias, novos nichos de mercado, entre outros.

Threats (Ameaças): neste quadrante, a empresa lista as ameaças externas que podem prejudicar seu desempenho, como concorrência acirrada, mudanças regulatórias desfavoráveis, crises econômicas, entre outras.

Considerando que o prefeito identificou pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para o município em questão, a etapa do planejamento estratégico de diagnóstico denominada Análise SWOT.

No caso em questão temos que:

Aproveitar o que estava sendo feito corretamente: FORÇAS.

Evitar os eventuais erros: FRAQUEZAS.

Observar o que outros municípios vizinhos desenvolviam: OPORTUNIDADES.

Em que a sociedade local poderia desafiar o futuro chefe do executivo: AMEAÇAS.

Em seguida, faremos menção acerca dos demais instrumentos gerenciais citado. Por ora, o importante é a fixação do conceito mesmo da análise SWOT.

7.3. Análise externa e exame de oportunidades e ameaças

A análise ambiental refere-se ao exame das condições e variáveis externas e incontroláveis, que podem ser perspectivas atuais e futuras, coações e restrições, desafios e contingências, oportunidades e

brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização. De modo geral, é o mapeamento do macroambiente e do ambiente de tarefa da organização, que leva em conta as possibilidades viáveis e os círculos que cercam a organização, orientando a maneira pela qual a organização pode melhor servir a sociedade em um contexto altamente competitivo e mutável.

Cumpre lembrar que tanto o micro quanto o macroambiente fazem parte da **análise externa**. É muito comum que confundam o microambiente como o ambiente interno da organização, o que é um grande equívoco. Este, o microambiente, também é conhecido por ambiente de tarefas, e caracteriza a área fronteiriça mais próxima da organização, mas ainda externa a ela, pressuposta pelo agrupamento de clientes em determinado mercado, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras, sindicatos, associações. Como se pode perceber, os seus elementos estão diretamente associados à área de atuação dessa organização, ao seu negócio. O macroambiente é composto de variáveis mais abrangentes, que afetam organizações dos mais diversos segmentos, sem se atrelar a uma área de atuação ou negócio exclusivo, exemplo do que ocorre com elementos relacionados a variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, políticas, demográficas, ecológicas etc.

Análise Externa	Exame de riscos ou de condições potenciais, que impactam a organização no alcance de seus objetivos e execução de suas estratégias, sem possibilidade de controle direto pela organização.	**Oportunidades** podem ser aproveitadas, se a organização tiver condições para administrá-las, ainda que não as controle. **Ameaças** podem impactar negativamente a organização, devendo ser mitigadas ou eliminadas, mesmo sem controle da organização.

Quanto à análise externa, façamos algumas questões:

DIRETO DO CONCURSO

(FCC - 2022 - TRT - 23ª REGIÃO (MT) - Analista Judiciário - Área Apoio – Biblioteconomia) Na etapa de preparação do diagnóstico organizacional, tem-se por objetivo

A) definir a amostragem.

B) definir os objetivos do diagnóstico.

C) formular o problema ou as questões de pesquisa.

D) estabelecer um cenário organizacional que encoraje a avaliação.

E) elaborar o cronograma do processo.

COMENTÁRIOS:

Estabelecer um cenário organizacional que encoraje a avaliação, o qual a organização pretensamente irá "pisar" configura o mote da preparação do diagnóstico organizacional.

Gabarito: **Alternativa D.**

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/IBGE/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:

A variação cambial é capaz de afetar diversas organizações, independentemente de seu campo de atuação, o que caracteriza ser elemento constante da análise do macroambiente. Se a variação cambial está fora da organização, refere-se a variável incontrolável diretamente pela organização. Em alguns casos, a variação poderá afetar positivamente alguns segmentos de mercado, se suas empresas conseguirem aproveitar a oportunidade, ao passo que empresas de outros segmentos poderão ser afetadas negativamente, o que caracterizará, neste caso, uma ameaça. Eliminam-se, portanto, todas as alternativas que contenham

variáveis internas e controláveis (forças e fraquezas), definindo como correta aquela que contém as variáveis externas, as oportunidades e ameaças, o que se verifica apenas na **alternativa (E).**

7.4. Análise organizacional interna e exame de forças e fraquezas

A análise organizacional refere-se ao exame de condições reais e presentes na estrutura vigente da organização. Não se trata de riscos a se concretizar, sejam eles positivos ou negativos, mas de forças existentes e fraquezas limitantes do potencial da organização.

Aqui, a organização se propõe a estudar a fundo seus recursos disponíveis e necessários para o cumprimento da estratégia e alcance dos objetivos, suas potencialidades, competências, estrutura organizacional, suas capacidades e competências. Analise-se **o que a organização produz** (produtos ou serviços), **como ela produz** (qualidade, custos, produtividade), **para quem ela produz** e **com o que ela produz** (tecnologia, pessoal, terceirização, centralização, fornecedores). Busca ainda a identificação dos fatores críticos de sucesso organizacional, com a análise da arquitetura organizacional, da cultura e de seu sistema de competências.

Análise Interna	Exame de condições e paradigmas atuais, presentes na organização e que geram favorabilidade ou restrições à	**Forças** condições reais e presentes na organização, que devem ser potencializadas para o sucesso organizacional.

	execução das estratégias e alcance dos objetivos, podendo sofrer atuação direta da organização.	**Fraquezas** condições reais e presentes com impacto negativo para organização, que devem ser tratadas para que deixem de obstaculizar a execução das estratégias e alcance dos objetivos.

FIQUE LIGADO(A)! As **variáveis internas são situações reais da organização**, que criam condições favoráveis perante o ambiente (forças) ou desfavoráveis (fraquezas). Já **o ambiente externo é categorizado por variáveis incontroláveis**, favoráveis ou desfavoráveis (oportunidades e ameaças, respectivamente), que **são potenciais e configuram-se em riscos** passíveis de concretização, tornando-se, portanto, fraquezas ou forças. Ainda que as variáveis externas não possam ser controladas, a partir da atuação sobre as forças potencializadas e as fraquezas atenuadas ou eliminadas, as oportunidades podem ser alcançadas e as ameaças, afastadas, o que muda o cenário competitivo por meio da escolha de estratégica dentro de cada cenário.

Dentro de cada cenário delimitado pela matriz SWOT, enquadram-se assim as estratégias cabíveis:

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	***DESENVOLVIMENTO***	***MANUTENÇÃO***
	- de mercado - de produtos financeiros - de capacidade - de estabilidade - diversificação	- estabilidade - nicho - especialização
PONTOS FRACOS	***CRESCIMENTO***	***SOBREVIVÊNCIA***
	- inovação - internacionalização - parceria - expansão	- redução de custos - desinvestimento - liquidação do negócio

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Oportunidades	**Alavanca** Quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajuda-la a tirar o máximo de proveito da situação	**Restrição** Quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido aos seus pontos fracos
Ameaças	**Vulnerabilidade** Quando existe uma ameaça à vsita, mas a empresa possui pontos fotres que possam amenizá-la	**Problema** Quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável devido aos seus pontos fracos

Para fixar o conteúdo, vejamos mais algumas questões sobre análise SWOT:

DIRETO DO CONCURSO

VUNESP - Auditor de Controle Externo (TCM SP)/Administração/2023. Em um documento do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o uso da Análise SWOT aplicada na Auditoria, lê-se:

"(...) Nos trabalhos de auditoria, a elaboração da matriz SWOT auxilia a equipe a caracterizar, de forma sistemática, situações relacionadas às forças ou fraquezas, bem como às oportunidades e às ameaças, concernentes ao objeto da auditoria. Permite, dessa forma, identificar estratégias adequadas e equilibradas para priorizar a atuação no trabalho de auditoria. (...) Nesta análise, as informações sobre

e podem estar referenciadas a beneficiários, fornecedores, concorrentes (programas semelhantes de iniciativa de outras esferas de governo). No macro ambiente podem referir-se a situações econômicas, demográficas, políticas, culturais, tecnológicas, legais, ecológicas e sociais".

(Portaria TCU-SEGECEX no 31, de 9 de dezembro de 2010)

Considerando a matriz SWOT, assinale a alternativa que apresenta os termos que preenchem, correta e respectivamente, as lacunas.

(A) forças … fraquezas

(B) ameaças … oportunidades

(C) forças … oportunidades

(D) fraquezas … ameaças

(E) forças … ameaças

> ***COMENTÁRIOS:***
>
> Observe que o enunciado aborda variáveis fora do controle da organização, ou seja, do ambiente externo. Ameaças e oportunidades estão relacionadas com o ambiente externo da organização. Logo, o gabarito correto é a **letra B**.

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/COMPESA/2018) A análise SWOT é um instrumento bastante utilizado pelas organizações para verificar sua posição estratégica no setor e auxiliá-la na decisão sobre os próximos passos que devem ser tomados. Em relação à análise SWOT, assinale a afirmativa correta.

(A) A carência de funcionários em um órgão público pode ser considerada uma ameaça.

(B) O aumento do valor do barril de petróleo pode ser visto como uma força de uma estatal petrolífera.

(C) A possibilidade de criação de novos tributos de exportação pode ser considerada uma ameaça para um frigorífico que vende prioritariamente para o Oriente Médio.

(D) O alto número de patentes de uma empresa de tecnologia é um exemplo de oportunidade.

(E) O surgimento da rede 5G é uma fraqueza das operadoras de telefonia móvel.

COMENTÁRIOS:

Normalmente, questões relacionadas ao corpo funcional de determinada organização referem-se à análise interna, portanto, controlável. Logo, a alternativa (A) encontra-se errada. Quanto ao aumento do valor do barril de petróleo, isso é definido por força do mercado e por fatores econômicos que independem da intervenção organizacional, não podendo se caracterizar nem como força, nem como fraqueza, pois se trata da variável externa e não controlável, as oportunidades e as ameaças. Assim, a alternativa (B) está errada. Se determinada empresa possui muitas patentes, gerando acúmulo de recursos, isso é considerado como fator interno e uma força, o que torna errada a alternativa (D). Mudanças tecnológicas que impõem necessidade de mudança e readequação de mercado compõem a análise externa, o que nesse caso, só poderia ser ou oportunidade ou ameaça, a depender do efeito positivo ou negativo sobre as operadoras de telefonia móvel, o que torna errada a alternativa (E). Por fim, resta como correta a **alternativa (C)**, pois a criação de tributos depende o Estado e não da organização, que deverá se submeter às imposições legais, que impactarão sua receita, caracterizando uma ameaça.

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/Pref. Cuiabá/2015) Por meio da utilização da matriz SWOT, a organização é capaz de se preparar para a tomada de decisão e para ações estratégicas. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. Pontos fortes e pontos fracos são elementos de análise do ambiente interno das organizações.

II. Ameaças devem ser valorizadas independentemente de a organização deter pontos fortes nos itens relacionados.

III. Oportunidades devem ser descartadas na tomada de decisão, em caso de pontos fracos nos itens relacionados.

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:

Pontos fortes e fracos de fato são elementos da análise interna, ou seja, são variáveis controláveis, como coloca a assertiva I. Em relação à assertiva II, considerada como correta pela banca, creio que a expressão mais adequada não seria "valorizadas" para ameaças, mas "consideradas". A utilização do termo implica certo juízo de valor, como se as ameaças fossem "boas", o que pode induzir o candidato ao erro. Na verdade, tendo ou não pontos fortes e pontos fracos, é preciso que as organizações façam atenção às suas ameaças, pois elas podem impactar negativamente a organização e ela precisa ou afastar ou mitigar seus efeitos, caso seja possível. Assim, conhecer de suas fraquezas e de suas forças auxiliará na tomada de decisão acerca do que fazer em razão tanto das ameaças quanto das oportunidades. Por fim, como devidamente expliquei, para lidar tanto com as ameaças quanto com as oportunidades a organização precisa saber de suas forças e fraquezas. O tratamento e a decisão adequada vai depender da predominância de uma delas, mas em todos os casos essas informações serão uteis para o

tratamento das oportunidades e das ameaças, ainda que elas não sejam controladas. Isso torna a assertiva III errada e confirma a **alternativa (D)** como a correta para a questão.

FIQUE LIGADO(A)! A análise SWOT pressupõe a representação de cenários com estratégias distintas em cada um deles. De modo análogo, há autores que desenvolveram outras abordagens, a exemplo de Tiffany e Peterson, com os cenários de alavancagem, problema, restrição e vulnerabilidade, que na abordagem SWOT equivalem, respectivamente, a desenvolvimento, sobrevivência, crescimento e manutenção.

7.4. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO (ALAVANCAGEM)

Segundo Djalma de Oliveira, o desenvolvimento pode se dar pela procura de novos mercados e de clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou de novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina, combinando o eixo mercadológico e tecnológico. Destina-se a empresas multidivisionadas em empreendimentos diversos - estruturada em unidades estratégicas de negócios - e assumindo a forma de conglomerado dirigido a partir de uma administração corporativa, ou mesmo uma empresa *holding*.

- **Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. Pode ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado atual.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de

melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Esse desenvolvimento pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

- **Desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no mercado; e o inverso ocorre na outra, há ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades mercadológicas. Essas empresas juntam-se, associam-se ou fundem-se em nova empresa que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros, quanto oportunidades no mercado.
- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tomar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico.
- **Diversificação:** criação de novos produtos, explorando novos mercados.

7.5. ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA (PROBLEMA)

São adotadas quando não há mais alternativas viáveis, pois predominam as fraquezas e as ameaças, o que enseja a redução ou

interrupção de investimentos adicionais, a redução de custos ou mesmo a liquidação de um produto ou serviço dentro do portfólio de serviços da organização.

- **Redução de custos:** estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o executivo pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros.
- **Desinvestimento:** é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos ou de serviços que deixam de ser interessantes. Um exemplo típico é a indústria de microcomputadores, que pode passar a fabricar equipamentos de telecomunicações e chegar o momento em que a segunda linha não corresponde às expectativas de lucro, passando a comprometer toda a empresa; nesse momento, a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter, apenas, o negócio original.
- **Liquidação do negócio:** estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto ou serviço, e esse, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Naturalmente, essa estratégia só deverá ser adotada em última instância.

7.6. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO (RESTRIÇÃO)

Adotadas quando no ambiente há muitas oportunidades a serem exploradas, ainda que a organização conte com fraquezas predominantes. Cresce, portanto, a organização que tem condições atuais ruins, mas consegue vislumbrar e aproveitar oportunidades oferecidas pelo mercado.

- **Estratégia de inovação:** nesse caso a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. A empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado em rápida evolução tecnológica. Essa estratégia consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado.
- **Estratégia de internacionalização:** nesse caso a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte por causa da situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional.
- **Estratégia de joint venture:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto. Normalmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isso é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições.
- **Estratégia de expansão:** o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes a não expansão na hora certa pode provocar tal

perda de mercado e a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com empresas de maior porte. Esses fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão.

7.7. ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO (VULNERABILIDADE)

Adotadas por organizações que possuem uma posição defensável, como disponibilidades financeiras, recursos humanos, tecnológicos ou outra força considerável que permite manter a posição de destaque conquistada ao longo do tempo. Porém, o ambiente externo está repleto de ameaças, o que pressupõe um cenário vulnerável no qual a organização possa estar enfrentando ou vir a enfrentar dificuldades, o que requer uma postura mais defensiva.

- **Estratégia de estabilidade:** procura a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado ou sua retomada em caso de perda. Geralmente o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado.
- **Estratégia de nicho:** a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. A atuação dar-se-á em um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento. A empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou

única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atuações. A validade de identificação do nicho refere-se à situação de que a estratégia da empresa deve ser delineada após a escolha do nicho, ou seja, onde a empresa pode apresentar efetiva representatividade e importância.

- **Estratégia de especialização:** nesse caso a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

8. MATRIZ BCG E AS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO (UEN)

Outro modelo bastante difundido e utilizado para a definição de cenários com base no ambiente interno e externo foi o da análise de portfólio de negócios do *Boston Consulting Group (BCG)*. Ele baseia-se na filosofia de que a organização deve **desenvolver estratégias para melhor manipular suas carteiras de investimentos**. Sua proposta é buscar um equilíbrio entre os produtos (ou unidades de negócio) geradores de fundos e os produtos nos quais os fundos são requeridos.

Nesse modelo, o primeiro passo é identificar as **Unidades Estratégicas de Negócio (UEN)**. As UEN's podem ser um negócio individual ou conjunto de negócios, dispondo de uma missão distinta,

com mercado próprio de clientes e usuários, bem como clientes e agentes reguladores. Pode ser planejada, ainda, independentemente do resto dos negócios da organização. Depois, categoriza-se os negócios dentro de quatro quadrantes da matriz que avalia o **grau de crescimento do mercado (ambiente interno)** em relação à **participação relativa no mercado (ambiente externo)**.

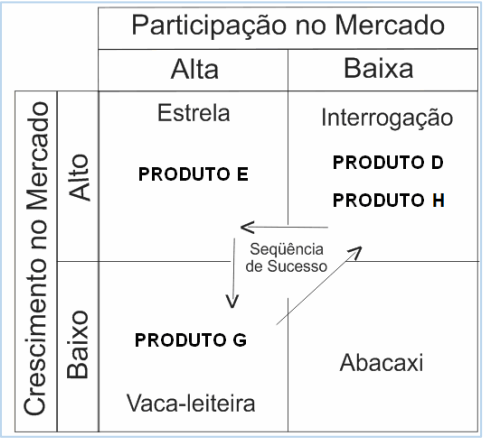
- → **ESTRELAS:** UEN's que têm alta participação em mercados de alto crescimento e que necessitam de elevados recursos de caixa para seu rápido e intenso crescimento. Geram elevados montantes de caixa para a organização e são áreas em que a administração deve fazer investimentos adicionais. São os destaques do negócio.
- → **VACAS DE CAIXA:** Têm grande participação em um mercado que cresce cada vez menos, proporcionando grandes volumes de caixa, sendo que o caixa é utilizado para atender a demandas financeiras da organização em outras áreas, como uma UEN Estrela, visto que o mercado cresce pouco. Tem como vantagem a flexibilidade financeira proporcionada.
- → **SINAIS DE INTERROGAÇÃO:** Têm pequena participação em um mercado em crescimento. Requerem grandes alocações de fundos devido à sua elevada taxa de crescimento, gerando baixos níveis de fundos devido a sua baixa participação. Recebem esse

nome devido a incerteza se é preciso investir mais dinheiro para gerar uma participação maior no mercado ou se é preciso desinvestir ou eliminar porque os investimentos poderiam ser ineficazes.

→ **CÃES:** Têm pequena participação em um mercado de baixo crescimento, drenando recursos de caixa de outras UEN's. Devem ser abandonados (desinvestidos).

Toda organização necessita de um portfólio de negócios integrado e equilibrado para aproveitar oportunidades de crescimento: produtos nos quais deve investir e produtos que geram caixa. Todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, pois caso contrário, ele não tem valor. **Assim, a única UEN em que não se deve investir ou transferir recursos são os abacaxis/cães/animais de estimação, pois estes drenam os recursos organizacionais**.

Em síntese, propõe-se a **seguinte sequência de sucesso**: aproveitam-se os altos volumes de caixa das vacas leiteiras para o investimento nos filhos problema ou pontos de interrogação, com o objetivo de que se aumentem o crescimento e a participação, transformando-as em estrelas, que deverão nutrir as vacas de caixa novamente para que mais recursos financeiros sejam obtidos.



Essa matriz não considera alguns fatores como: riscos associados com o desenvolvimento do produto/serviço, ameaças externas (juros, inflação, recessão), mudanças e pressões ambientais. Tais fatores externos devem ser ponderados pelo administrador para suprir a limitação da BCG.

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/IMBEL – Administrador/2022) Uma montadora fabrica um tradicional veículo esportivo que tem alta participação no mercado. Apesar disso, considera-se que esse mercado de esportivos tem baixas perspectivas de crescimento, tendendo a se manter próximo da estabilidade. Considerando que essa montadora realiza a gestão de portfólio por meio da Matriz BCG, é correto esperar que a montadora desenvolva ações como

(A) a descontinuação do produto de forma imediata, enquanto ainda não existem custos irrecuperáveis.

(B) a realização de pesados investimentos e marketing, visando aumentar a rentabilidade do esportivo.

(C) a manutenção de gastos baixos relativos ao produto, adotando uma estratégia de manutenção.

(D) a implementação de novos produtos nesse mercado, aproveitando-se da concorrência reduzida.

(E) a utilização de procedimentos de dumping, objetivando estender o prazo de maturidade do mercado.

COMENTÁRIOS:

Quando o comando da questão afirma que o veículo possui alta participação no mercado, implica dizer que, no rendimento financeiro, analisando-se o faturamento da empresa, há muito retorno em termos monetários. Contudo, considerando o mercado e o consumo de tal produto pelos clientes, não há crescimento positivo, mas estabilidade da demanda. Isso quer dizer que, dada a combinação, temos

uma vaca de leiteira ou de caixa, que gera alto fluxo de caixa, cujo resultado financeiro é importante para que a organização faça investimentos nas demais UENs, exceto se for um abacaxi ou animal de estimação. Analisando as alternativas, temos o seguinte:

(A) Segundo a sequência de sucesso proposta pela literatura, uma vaca de caixa não deverá ser descontinuada, pois só o seria se fosse um abacaxi. Na verdade, os seus valores altos em fluxo de caixa serviriam para investir em outras UENs, exceto nos abacaxis.

(B) A vaca de caixa já é rentável, só que o consumo pelo mercado está estável, não se aumenta a demanda. Se houvesse investimento em marketing, deveria ser para aumentar o "crescimento", ou seja, o consumo do esportivo, e não a "participação", ou seja, os valores financeiros obtidos.

(D) O que se propõe na matriz BCG, por meio da sequência de sucesso, é o reinvestimento do retorno financeiro em outras UENs, não a criação de novos produtos, o que é estratégia da Matriz Ansoff.

(E) A prática de *dumping* consiste em colocar no mercado internacional produtos a um preço inferior para se desfazer de excedentes ou para derrotar a concorrência, prática que não se identifica com as premissas da matriz BCG, tampouco com o conceito de vacas leiteiras, que são UENs que não têm demanda crescente, mas dão muito retorno financeiro para que haja investimento em outras UENs.

Conforme resta evidente, das alternativas apontadas, apenas a C guarda congruência com os conceitos e aplicação da matriz BCG, pois se a vaca leiteira dá muito retorno financeiro, ainda que não haja crescimento de demanda no mercado, deverá ser mantida – estratégia de manutenção. O que se elimina ou não se mantém são os cães, animais de estimação ou abacaxis.

9. MATRIZ GUT: PRIORIZAÇÃO NO TRATAMENTO DE FATORES E VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Um dos principais cuidados que se deve tomar no tratamento dos fatores e variáveis ambientais é a questão da prioridade, a qual pode ser analisada pelo sistema GUT - Gravidade, Urgência e Tendência. Criada pela empresa de consultoria Kepner e Tregoe, a metodologia pode ser adaptada ao diagnóstico estratégico, quando da aplicação da análise SWOT, para o estabelecimento de predominância interna de pontos fortes ou fracos e da predominância externa em termos de oportunidades e ameaças.

FIQUE LIGADO(A)! Ainda que possa ser usada na priorização das variáveis colhidas na análise do ambiente interno e externo da matiz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a matriz GUT não se limita a essa aplicação.

Cada letra GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) corresponde a uma variável a ser analisada. Para cada uma delas, atribui-se valor em escala entre 1 e 5, caracterizando os seguintes aspectos:

- **Gravidade** é tudo aquilo que afeta, profundamente, a essência, o objetivo ou resultado, caracterizando o impacto financeiro. Sua avaliação decorre do nível de dano ou prejuízo que pode advir dessa situação; para tanto, são feitas as seguintes perguntas básicas, com a correspondente escala de pontos:

Perguntas	Escala
O dano ou impacto financeiro é extremamente importante?	5
O dano ou impacto financeiro é muito importante?	4
O dano ou impacto financeiro é importante?	3
O dano ou impacto financeiro é relativamente importante?	2

O dano ou impacto financeiro é pouco importante?	1

- **Urgência** é o resultado da pressão do tempo que a empresa sofre ou sente. Sua avaliação decorre do tempo que se dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado; para tanto, são feitas as seguintes perguntas básicas, com a correspondente escala de pontos:

Perguntas	Escala
Tenho de tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho de tomar uma ação urgente?	4
Tenho de tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

- **Tendência** é o padrão de desenvolvimento da situação, sendo que sua avaliação está correlacionada ao estado que a situação apresentará, caso o executivo não aloque esforços e recursos extras; para tanto, deve-se responder às seguintes perguntas, com a correspondente escala de pontos:

Perguntas	Escala
Se mantiver a forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar (crescer) muito?	5
Se mantiver a forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar (crescer)?	4
Se mantiver a forma e intensidade de atuação, a situação vai permanecer?	3

Se mantiver a forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar (desaparecer)?	2
Se mantiver a forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar (desaparecer) completamente?	1

Diante de diversas informações relevantes, para o equacionamento de problemas, determinação de soluções e análise de prioridades, portanto, aplica-se a matriz GUT, sempre comparando o resultado do produto das variáveis para cada uma das informações. O analista deverá atribuir a seu critério o valor equivalente aos elementos da matriz, em escala de 1 a 5, multiplicando os valores das variáveis para que se chegue ao resultado. Considerando, por exemplo, o resultado da análise interna e suas fraquezas, temos o seguinte:

Variável interna - Fraquezas	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Resultado
A - Quadro de pessoal reduzido	2	3	3	18 (4ª)
B - Limitada disponibilidade financeira	3	4	4	48 (1ª)
C - Recursos tecnológicos escassos	4	3	3	36 (2ª)
D - Baixa capacitação dos funcionários	4	3	2	24 (3ª)

FIQUE ATENTO (A)! Como se pode observar, os fatores são analisados individualmente, sem que um seja mais ou menos importantes entre si, pois para a priorização, toma-se por base o resultado da multiplicação. É muito comum que as bancas digam que um fator é mais importante que o outro, normalmente a gravidade ou impacto financeiro. É também bastante recorrente que digam que o "T" representa o tempo necessário para realizar determinada medida, quanto na verdade, representa a tendência. Tempo necessário para agir é representado pela letra "U" de urgência.

Vejamos abaixo como a ferramenta de priorização costuma ser cobrada por meio de algumas questões:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/MP-AL/2018) Dadas suas características, assinale a opção que apresenta a principal vantagem da Matriz GUT.

(A) Orientar a prioridade de projetos ou ações.

(B) Identificar as principais ameaças à organização.

(C) Acompanhar avanço das diferentes etapas de um projeto.

(D) Avaliar as necessidades, uniformizadas, de gente e treinamento.

(E) Definir metas balanceadas para a organização.

COMENTÁRIOS:

Conforme anteriormente explicado, a matriz GUT não se limita à gestão estratégica, possuindo ampla aplicação na gestão, de modo geral. Em todos os casos, trata-se de uma matriz orientada à priorização, que parte da premissa de comparação de variáveis – conceito central de compreensão e aplicação da ferramenta.

(FGV/FUNSAUDE/2021) Os responsáveis por uma organização que, em determinada circunstância, devem priorizar determinados problemas para direcionar ações de enfrentamento específicas, podem utilizar uma ferramenta conhecida por Matriz GUT, que foi desenvolvida justamente com essa finalidade. Assinale a opção que apresenta um dos critérios abordados pela Matriz GUT.

(A) Gravidade.

(B) Utilidade.

(C) Temporalidade.

(D) Usabilidade.

(E) Globalidade.

COMENTÁRIOS:

Conforme explicado, a ferramenta faz análise de prioridades para a tomada de decisões acerca do que fazer em relações a variáveis comparadas, considerando os critérios de **gravidade, urgência e tendência**, o que só está de acordo com a **alternativa (A).**

10. BALANCE SCORECARD - BSC

Apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, o *Balanced Scorecard* é um Sistema de Gestão Estratégica, que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros de modo balanceado e quatro perspectivas de análise, que guardam entre si de relações de causa e efeito. Durante a década de 80 os pesquisadores verificaram que as organizações mediam o sucesso na implementação somente por meio da perspectiva financeira, que segundo eles, por si, não é capaz de garantir a sustentabilidade e o futuro dos negócios. Assim, idealizaram

três novas perspectivas para possibilitar a **visão sistêmica da organização** e o prospecto de seu sucesso.

Quanto às contribuições da ferramenta, baseadas nos estudos de Norton e Kaplan, caiu a seguinte questão:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/FUNSAUDE/2021) O Balanced Scorecard (BSC) surgiu como reação às críticas aos modelos estratégicos, argumentando que esses modelos eram frágeis porque

(A) focavam os aspectos objetivos em detrimento dos subjetivos.

(B) estipulavam diretrizes inatingíveis para os grupos funcionais.

(C) estavam limitados aos indicadores financeiros.

(D) decorriam de uma concepção relativista do funcionário.

(E) flexibilizavam, de forma exagerada, as medições.

COMENTÁRIOS:

Ao observar as organizações da década de 80, os autores perceberam como limitadas as medições de desempenho, porquanto medissem somente a perspectiva financeira, considerada de retardo, pois reflete um conjunto de ações já desenvolvidas no passado. Para criar um balanceamento da avaliação da estratégia introduziram-se medidas prospectivas de futuro, conforme veremos adiante. Por essa razão, está correta a **alternativa C.**

Kaplan e Norton defendem que "os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*topdown*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios". Para tanto, evidenciam a necessidade de se

monitorar juntamente com resultados econômico-financeiros, o desempenho da organização junto ao seu cliente, o desempenho de processos internos e pessoas, inovações e tecnologias. É pelo somatório de pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicados aos processos internos das empresas, que se alavanca o desempenho esperado no mercado junto aos clientes.

FIQUE LIGADO(A)! Os indicadores financeiros, que se referem ao lucro e ao retorno sobre o investimento, são considerados indicadores de retardo, pois baseado em um conjunto de decisões a ações já desenvolvidas, apresentado o resultado de certo esforço. Dessa forma, são capazes de evidenciar o que a organização já fez e não o que ainda é capaz de fazer. Por essa razão que o BSC procura criar um "painel de bordo" para que todos possam compreender a organização de forma balanceada, por meio de indicadores financeiros (de retardo) e indicadores não-financeiros de futuro, aptos a gerar a sustentabilidade organizacional. Assim, associa-se aos indicadores **financeiros** os de **clientes**, de **processos internos** e de **aprendizado e crescimento**.

É importante destacar que o BSC não é uma ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico, mas ferramenta útil à avaliação e monitoramento da estratégia, bem como à sua operacionalização e exequibilidade. De certa forma, o BSC transforma pensamento em ação, definindo um conjunto de medidas que avaliam a execução das estratégias, orientado a correções e iniciativas para que permitam o alcance dos objetivos previamente definidos no planejamento, cumprindo a missão e alcançando a visão de futuro. Além disso, comunica a estratégia a todos de maneira simples e

graficamente disposta pelo mapa estratégico, a tornando dever de todos, do nível estratégico ao nível operacional.

10.1. As perspectivas clássicas do BSC

O BSC fundamenta-se em quatro perspectivas para a análise de uma empresa: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento**. Importante destacar que entre as perspectivas não há uma maior ou menor relevância, sem que uma seja mais importante que outra. Por isso mesmo se fala em "placar balanceado de desempenho", pois todas as medidas, financeiras e não financeiras, auxiliarão a organização na tomada de decisão quanto à execução de suas estratégias. Ainda que não haja "hierarquia" entre as quatro perspectivas, há certa **relação causal**, o que mais adiante explicarei. Por enquanto, é importante compreender sobre o que se trata cada uma das perspectivas:

1) Perspectiva Financeira: A pergunta básica a ser feita nessa perspectiva é: "como atendemos aos interesses dos acionistas?". Para responder essa pergunta, uma organização utiliza indicadores financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, ou de indicadores financeiros modernos, tais como: EVA (*Economic Value Added*: valor econômico agregado) ou ROI (*Return on Investment*: retorno sobre o investimento).

2) Perspectiva do Cliente: "O que é importante para o cliente e como ele nos enxerga?" As respostas a essas perguntas permitem a identificação de medidas que refletem como é que a empresa deve criar valor para os clientes. Obviamente depende de quem são os clientes e do ambiente competitivo em que a empresa se insere e do

tipo de produto que a empresa produz e/ou do tipo de serviço que ela presta. Kaplan e Norton ressaltam que nesta perspectiva é relevante que a empresa saiba quem é o seu segmento alvo de clientes e negócios e disponha de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. Os indicadores mais comuns para esta perspectiva são: retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lealdade dos clientes, pontualidade das entregas e conquista de fatia de mercado, dentre outros.

3) Perspectiva dos Processos Internos: "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes quais processos deverão alcançar a excelência?" Nesta perspectiva é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maiores impactos na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros. Kaplan e Norton afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os **processos críticos – finalísticos, de apoio e de gestão** – nos quais se busca a excelência, visando atender aos objetivos dos clientes e financeiros. Avalia a qualidade dos processos, o tempo de resposta, custos e lançamento de novos produtos. Eles apontam três processos internos, como os principais:

- **Processo de inovação –** Os gestores analisam as necessidades do cliente e depois criam produtos e/ou serviços que correspondem a essas necessidades, tendo como principais indicadores a percentagem de vendas de novos produtos ou o tempo para desenvolver uma nova geração de produtos, dentre outros.

- **Processo operacional –** Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto e/ou serviço. O ponto fundamental deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes com eficiência máxima, tendo como principais indicadores os seguintes: qualidade, confiança ou entrega.

● **Processo de pós-venda –** Inclui os serviços de apoio pós-venda ao cliente que contribuem para a satisfação dos clientes, tendo como principais indicadores índices de garantia ou de reparação de produtos/serviços.

4) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: "Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?" A resposta a essa questão visa identificar a estrutura física e de pessoal que a empresa necessita e deve construir para permitir a implementação da estratégia. Aqui mensura-se a satisfação dos colaboradores, a mobilização e devida aplicação de recursos tecnológicos, a disponibilidade de sistemas de informação, a capacidade de desenvolver novas soluções e inovar, a gestão do conhecimento, a aprendizagem, a gestão dos talentos e das competências que compõem o sistema de governança, os modelos de gestão e de liderança. Nas organizações, a aprendizagem e o crescimento devem estar centrados em três elementos:

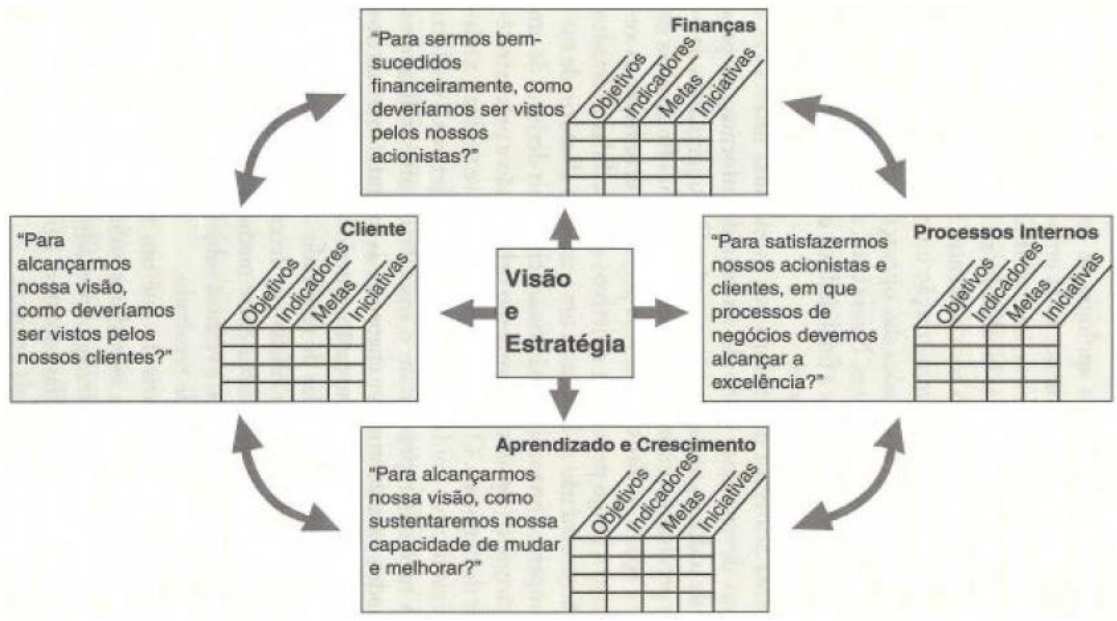
● **Recursos Humanos –** onde os indicadores mais utilizados são a satisfação, a retenção e a produtividade dos colaboradores.

● **Sistemas de Informação –** onde os indicadores mais utilizados são aqueles relacionados à eficácia das ações de treinamento e capacitação, e

● **Motivações –** onde os indicadores mais utilizados são os incentivos concedidos aos colaboradores com os fatores de êxito da organização e a sua evolução, sugestões dos funcionários para aumento da receita e diminuição das despesas.

Para cada uma destas perspectivas são propostos indicadores, objetivos, metas e iniciativas ou ações muito bem definidas. Na verdade, a ferramenta incorpora um conjunto de relações de causa e

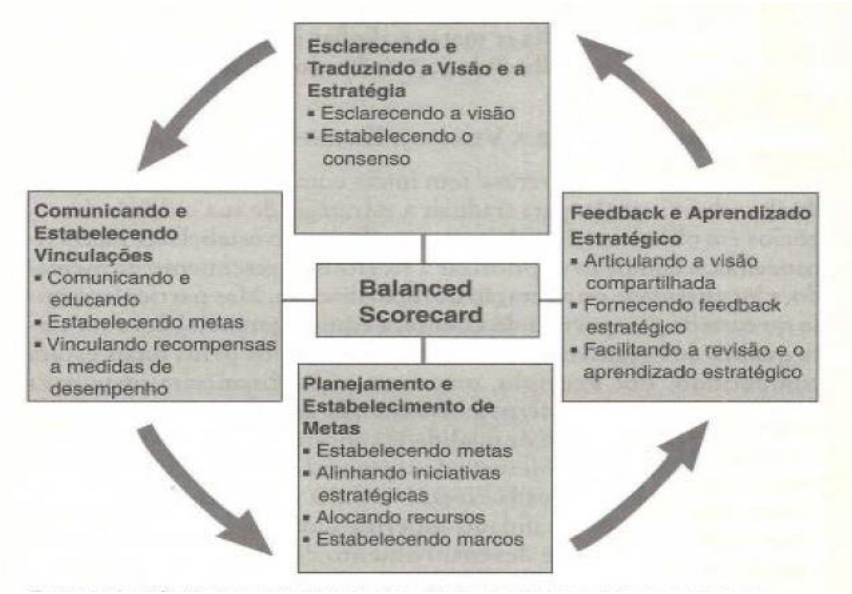
efeito entre variáveis chaves expressas em indicadores, ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Isso faz com que toda a organização fique orientada para a estratégia, migrando do nível de intangíveis – inovação – a um nível tangível – financeira. Para cada perspectiva, perguntas-chaves são feitas e, de cada uma, desdobram-se objetivos, indicadores, metas e iniciativas (OIMI).



FIQUE LIGADO(A)! Os objetivos da organização deverão ser desmembrados em cada perspectiva de análise: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para mensurar o alcance dos objetivos ou medir as ações necessárias ao seu alcance, indicadores precisam ser criados. Além disso, um único objetivo poderá ser decomposto em metas que o desmembrem, especifiquem, quantifiquem. Assim, a partir do *feedback* gerado pela aplicação dos indicadores, iniciativas estratégicas poderão ser tomadas, redefinindo meios, recursos e estratégias para a devido alcance dos resultados propostos.

Segundo Norton e Kaplan, o Balanced Scorecard tem sido utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, mas aplicado no dia a dia. Quanto ao BSC, podemos afirmar que:

- Viabiliza processos críticos que esclarecem e traduzem a visão e a estratégia nas quatro medidas;
- Comunica e associa objetivos a medidas estratégicas;
- Planeja e estabelece metas com linhamento estratégico;
- Melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico.



O BSC é uma estrutura para a ação. Não é uma abordagem para criar o planejamento, mas para torná-lo exequível, criando uma cadeia de valor por meio da relação causal entre suas perspectivas, gerando valor tangível por meio de medidas intangíveis. Segundo seus idealizadores, mensurar somente a perspectiva financeira (de retardo) não gera a sustentabilidade dos negócios, pois o lucro e retorno sobre investimento são medidas obtidas tão somente após uma série de ação

passadas como resultantes. Não são, por si, aptas a garantir a permanência da organização em um mercado competitivo de longo prazo. Essa é a justificativa a associação da tradicional perspectiva financeira às medidas direcionadoras de futuro.

10.2. Relação causal existente entre as perspectivas do BSC

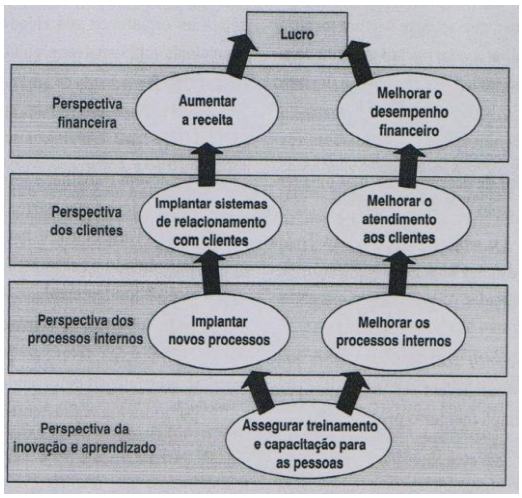
Entre as perspectivas do BSC, que guardam entre si o mesmo grau de importância, há uma relação causal –uma perspectiva agrega valor às outras, em cadeia. A relação de causa e efeito procura criar valor com ativos intangíveis, que, como perspectiva última a ser alcançada, a financeira, gera lucratividade, retorno sobre o investimento e valor aos acionistas ou *shareholders,* ou seja, os ativos tangíveis.

FIQUE LIGADO(A)! A relação causal existente entre as perspectivas do BSC deve ser adaptada à gestão pública, pois, se a perspectiva financeira é a última a ser alcançada na gestão privada e, dela derivam os esforços e objetivos das demais medidas, na gestão pública a efetividade de suas ações mensura-se não pela rentabilidade econômica, mas social, consubstanciada na finalidade pública e sua indisponibilidade. Normalmente, órgãos públicos definem como perspectiva última a ser alcançada e perspectiva "social" ou da "sociedade".

As relações de causa e efeito possuem uma direção de causalidade, no sentido da perspectiva de base, a do aprendizado e crescimento, para a primeira, a financeira. Ou seja, a capacitação da organização permite

melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem cada vez mais os seus clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros. Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação, tornando possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

Em síntese, é possível defender que o somatório de pessoas, tecnologias, informações (perspectiva de aprendizado e crescimento), se bem aplicadas aos processos internos das empresas, terá um grande desempenho no mercado em relação aos clientes (perspectiva de clientes), fazendo com que a empresa alcance os resultados financeiros esperados. É assim que se dá a lógica natural de causa e efeito. Segundo Norton e Kaplan, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas dos placares de desempenho (*scorecards*). Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Cada placar deve contar a história estratégica, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os às ações inerentes a cada uma das perspectivas.



FIQUE LIGADO(A)! Ainda que a perspectiva financeira seja a primeira a ser pensada, a relação causal migra da base ao topo, ou seja, do aprendizado e crescimento (inovação), perpassando a perspectiva interna, a dos clientes e, por fim, revertendo todas as medidas em valor financeiro e atendimento às necessidades dos acionistas. Porém, ainda que os objetivos financeiros sejam os primeiros a serem definidos, não há prevalência de uma perspectiva sobre as outras, pois o BSC é um placar "balanceado" de desempenho, com interdependência entre as medidas para a geração de valor.

O BSC possibilita administrar a estratégia de uma organização a longo prazo, além de traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É também um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam o comportamento e o desempenho global da organização. É importante salientar que, mesmo no estabelecimento de objetivos individuais, deve-se evitar priorizar as metas de curto prazo. Ainda, o BSC opera a partir de hipóteses estratégicas, que por conseguinte, geram temas estratégicos traduzidos nas perspectivas de análise.

A organização focada na estratégia segundo a premissa do BSC passa por cinco princípios básicos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entender;

- Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos por meio da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- Converter a estratégia em um processo contínuo de aprendizado e de revisões contínuas da estratégia;
- Mobilizar as mudanças por meio da liderança executiva para promover a transformação.

Por meio da utilização do BSC, a estratégia passa a ser item de agenda organizacional. Dessa forma, a organização comunica a estratégia a todos de forma clara e como base para a ação, chamando todos à responsabilidade, uma tarefa diária de toda a comunidade organizacional. Dessa forma, cria-se foco, com concentração de esforços em prol da estratégia, alinhando objetivos, indicadores, metas e iniciativas (OIMI). Por fim, o BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa, dando origem a mapas estratégicos simples e de fácil entendimento por todos. Com base nessas características é possível observar que o BSC permite a uma organização gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os todos os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia, disseminando conhecimento e informação, tanto para os gestores quanto para as pessoas que executam os processos dia a dia. Por mais que o BSC seja elaborado no nível institucional, é aplicado no dia a dia da organização, tornando a estratégia responsabilidade de todos.

10.3. Mapas estratégicos e placares de desempenho

A metodologia do BSC preconiza, como ponto de partida, a construção de um "mapa estratégico" que orientará a definição do conjunto de indicadores a ser usado na disseminação e no controle da execução da estratégia por toda organização. Em síntese, o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, pois mostra de uma forma simples como os objetivos, separados em cada perspectiva do BSC, se relacionam para descrever a estratégia, tornando-se importante instrumento de comunicação e disseminação de conhecimento estratégico.

Quanto à aplicação dos mapas estratégicos, veja essa questão:

DIRETO DO CONCURSO

(FGV/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:

O mapa estratégico é uma planificação visual e sintética da estratégia da organização. Assim como a metodologia do BSC não cria o planejamento, mas o torna exequível, o mesmo procede com essa ferramenta, que nada mais é que um produto do BSC. Quando você vai à uma empresa ou a determinados órgãos públicos e vê afixado na parede certo cartaz contendo a missão, a visão os valores e algumas camadas de análise, com objetivos inseridos em cada caixinha, está a visualizar o mapa estratégico, que dispõe os objetivos dentro das perspectivas segundo seu fluxo de valor, dentro das relações causais que migram da base ao topo, saindo de aspectos mais intangíveis da gestão (aprendizado e crescimento) para aspectos mais palpáveis (retorno financeiro e lucratividade na perspectiva financeira).

FIQUE LIGADO(A)! Os mapas estratégicos sumarizam a estratégia de modo amplo. Normalmente, são afixados nas instituições e disponibilizados nos sites e estabelecimentos, legitimando e comunicando o planejamento estratégico a todos. Não trazem em si todas as medidas que constarão no BSC, com seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas, mas delimitam a missão, a visão, o sistema de valores e os objetivos constantes em cada uma das perspectivas.

Para Kaplan e Norton, por intermédio da construção de um mapa estratégico e da definição de um conjunto de indicadores divididos em quatro categorias (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), é possível estabelecer um sistema capaz de disseminar a estratégia por toda a organização e promover o controle da ação executada, o que traduz todo o processo de planejamento, com a missão, visão, valores, objetivos e estratégias criados.

No mapa estratégico, além de ser mostrada toda a lógica da estratégia relacionando os objetivos, também são mostrados todos os indicadores, as metas e os planos de ação para o cumprimento desses objetivos. O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias: os investimentos em ativos intangíveis para aumentar a receita a longo prazo conflitam com corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes: a satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza nesta proposição de valor é a perspectiva mais importante da estratégia;
- Cria-se valor por meio dos processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes nos mapas estratégicos e nos BSCs descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir. Logo, o aprendizado e crescimento somado aos processos internos ganham medidas KPI (*Key Performance Indicators*) e as perspectivas dos clientes e financeira, KGI (*Key Goal Indicators*).

Por fim, deixo o mapa estratégico do Ministério da Gestão e da Inovação de 2023 a 2027 para análise e identificação de suas dimensões e perspectivas:

Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

DIRETO DO CONCURSO

CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Contador Júnior

As organizações têm sido exortadas a usar uma ampla variedade de modelos/ferramentas de gestão/prescrição da estratégia, melhoria operacional e gestão de riscos. Um dos modelos recorrentemente utilizados é o Balanced Score Card (BSC). Em relação a esses outros modelos/ferramentas, o BSC

A) aponta suas limitações de forma individualizada.

B) foi desenvolvido de forma agnóstica, desconsiderando-os.

C) indica quando e por quem devem ser utilizados.

D) supre integralmente as lacunas dos modelos de melhoria operacional e gestão de riscos.

E) tem como objetivo fornecer consenso quanto ao uso dos outros modelos.

COMENTÁRIOS:

As organizações têm sido exortadas a usar uma ampla variedade de modelos/ferramentas de gestão/prescrição da estratégia, melhoria operacional e gestão de riscos. Um dos modelos recorrentemente utilizados é o Balanced Score Card (BSC). Em relação a esses outros modelos/ferramentas, o BSC.

Gabarito: **Alternativa B.**

DIRETO DO CONCURSO

Ano: 2006 Banca: CESGRANRIO Órgão: Petrobras
Sobre o Balanced Scorecard são feitas as afirmativas abaixo.

I - Traduz a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Compras e Produção.

II - Utiliza indicadores para informar aos membros da organização os vetores do sucesso atual e futuro, sendo uma forma de traduzir a estratégia em termos operacionais.

III - Baseia-se na premissa de que a monitoração da performance organizacional é possível graças ao estabelecimento de indicadores de desempenho, mensuráveis e estruturados, relacionando-os aos seus objetivos.

IV - Uma organização pode ser entendida como um conjunto de processos relacionados, cada um com suas atividades que podem ser desmembradas em tarefas e assim sucessivamente, sendo que o BSC deve contemplar apenas o nível gerencial.

Estão corretas apenas as afirmativas:

A I e III, apenas.
B II e III, apenas.
C I, II e IV, apenas.
D II, III e IV, apenas.
E I, II, III e IV.

COMENTÁRIOS:

Estão corretas apenas as afirmativas:

I - Traduz a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas: Financeira, Clientes,

~~Compras e Produção~~ Processos Internos e Aprendizagem/Crescimento.

II - Utiliza indicadores para informar aos membros da organização os vetores do sucesso atual e futuro, sendo uma forma de traduzir a estratégia em termos operacionais.

III - Baseia-se na premissa de que a monitoração da performance organizacional é possível graças ao estabelecimento de indicadores de desempenho, mensuráveis e estruturados, relacionando-os aos seus objetivos.

IV - Uma organização pode ser entendida como um conjunto de processos relacionados, cada um com suas atividades que podem ser desmembradas em tarefas e assim sucessivamente, sendo que o BSC deve contemplar ~~apenas~~ todos os níveis, estratégico, gerencial e operacional.

Estão todos bem depois de mais uma longa aula de Administração? Espero que tenham compreendido bem os conceitos e se familiarizado com o tema, pois gestão estratégica e planejamento costuma ser bastante cobrado tanto em provas objetivas quanto em discursivas.

Agora vamos abordar, algumas questões. Sucesso e até a próxima aula!

11. QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO

CESGRANRIO - 2018 - Petrobras - Técnico de Suprimento de Bens e Serviços Júnior – Administração

1) Uma empresa de petróleo tem várias refinarias dispersas em um determinado país. Essa empresa, em seu planejamento operacional, deve levar em conta as seguintes informações, EXCETO:

A) quantidade de petróleo e dos diferentes tipos de derivados a serem exportados

B) quantidade de matéria-prima, por tipo, a ser comprada
C) distribuição dos mercados de derivados entre as refinarias
D) receita de importação
E) receita de exportação

CESGRANRIO - 2018 - Petrobras - Técnico de Suprimento de Bens e Serviços Júnior – Administração
2) Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Uma dessas ferramentas é
A) CRM
B) MRP I
C) MRP II
D) Matriz BCG
E) Matriz SWOT

CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Técnico de Administração e Controle Júnior
3) Majoritariamente, um ERP reúne os dados de uma empresa a nível
A) operacional
B) tático
C) estratégico
D) gerencial
E) dos clientes e fornecedores

CESGRANRIO - 2015 - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas – Júnior
4) Um elemento de extrema importância no planejamento de vendas é o estudo das tendências. Trata-se de uma sequência de eventos com força e estabilidade mais duradouros que um modismo. O monitoramento de tendências é importante porque auxilia uma empresa a
A) equilibrar as estruturas do mercado.
B) influenciar as mudanças na sociedade.
C) planejar um direcionamento estratégico.
D) prever a estabilidade dos negócios.
E) revelar o histórico da área de vendas.

CESGRANRIO - 2015 - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas – Júnior

5) Nenhum sistema é capaz de fornecer por si só todas as informações de que uma empresa necessita. Existem informações relativas ao acompanhamento das atividades e às transações elementares da organização, tais como: vendas, contas a receber, folha de pagamentos ou fluxo de matérias-primas dentro de uma fábrica. Tais informações fazem parte do sistema do nível

A) gerencial
B) estratégico
C) operacional
D) da especialidade
E) do conhecimento

CESGRANRIO - 2023 - Transpetro - Profissional Transpetro de Nível Superior - Junior: Ênfase 13: Contabilidade

6) Para compor um modelo de planejamento integrado, as organizações dispõem de inúmeras metodologias e ferramentas, cada uma com sua especificidade, sendo voltadas para uma determinada área, ou apresentam proposta principal. Quanto às metodologias/ferramentas, elas estão adequadamente descritas a seguir:

A) as metodologias de Cinco Forças e Cadeia de Valor de Porter são direcionadas para a melhoria operacional.
B) as metodologias Oceano Azul e ISO 14001 são direcionadas para a responsabilidade social e o meio ambiente.
C) as metodologias COSO e TQM são direcionadas para a produtividade/qualidade.
D) as metodologias COSO e BSC são direcionadas principalmente para as análises de risco.
E) as matrizes BCG e GE são direcionadas para a abordagem financeira e de portfólio.

CESGRANRIO - 2023 - Transpetro - Profissional Transpetro de Nível Superior - Junior: Ênfase 1: Administração

7) Um operador logístico para a indústria de óleo, gás e biocombustíveis, com excelência em operação de ativos de primeira classe, tem consciência de que o escopo competitivo é um ponto importante para a empresa ampliar sua vantagem

competitiva. Assim sendo, a empresa opta por uma estratégia de enfoque, na qual

A) fará com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes, e continue auferindo lucros, mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

B) será capaz de atender ao seu alvo estratégico com mais eficiência do que seus concorrentes que buscam toda a indústria ou muitos segmentos.

C) oferecerá um produto considerado único por seus clientes, isto é, cujas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência.

D) oferecerá, em nível de paridade de preço e custo, um produto melhor que o dos concorrentes, em termos de seus atributos técnicos, ou seja, melhor desempenho funcional, maior durabilidade ou maior confiabilidade.

E) diferenciará seu produto, desenvolvendo por meio de propaganda e técnicas de promoção, uma imagem que o torne distinto dos demais.

Comentários:

Ano: 2007 Banca: CESGRANRIO Órgão: TERMOAÇU

8) Dentre as seguintes estratégias, a que NÃO representa uma estratégia genérica de diferenciação que traria uma vantagem competitiva atraente é

A) oferecer aos compradores um produto de qualidade superior às marcas rivais.

B) dedicar parte considerável do orçamento a esforços de comunicação de marketing.

C) prestar suporte maior às necessidades dos consumidores após a compra do produto.

D) buscar ativamente todas as oportunidades de reduzir custos que não afetem a diferenciação.

E) optar por reduzir os benefícios do produto em troca de uma redução ainda maior em seus custos.

CESGRANRIO - 2022 - ELETROBRAS-ELETRONUCLEAR – Administrador

9) Num cenário global em rápida alteração, um gestor buscou monitorar o macroambiente político-legal de sua organização. Para tanto ele deve identificar que

A) o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado.
B) o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação.
C) o aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares.
D) o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade.
E) as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos.

CESGRANRIO - 2019 - UNIRIO – Administrador
10) No desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), uma organização pública de ensino superior decidiu desenvolver ações estratégicas relacionadas ao foco de sustentação de sua capacidade de mudar e melhorar constantemente. Essas ações, em função do foco escolhido, estariam associadas à dimensão do BSC denominada
A) orçamentária
B) cidadão e sociedade
C) relações governamentais
D) concorrentes e fornecedores
E) aprendizado e crescimento

Ano: 2011 Banca: CESGRANRIO Órgão: BR Distribuidora
11) No planejamento estratégico de uma organização, a declaração formal da missão tem como consequência a
A) dispersão injustificada dos recursos disponíveis para o plano
B) diferenciação do entendimento dos compromissos da organização por parte dos públicos de interesse
C) definição das responsabilidades na execução do plano estratégico
D) imposição das políticas organizacionais formuladas junto aos colaboradores

E) inserção de propósitos conflitantes no planejamento estratégico

Ano: 2014 Banca: CESGRANRIO Órgão: CEFET-RJ

12) Uma empresa que foi recém-inaugurada está-se estruturando para que possa crescer de maneira organizada. Para isso, está estabelecendo uma série de padrões que deverão ser atendidos nos diferentes processos que são realizados na produção e que servirão como indicadores de desempenho. Ao estabelecer padrões para seus processos e indicadores de desempenho, que função da administração a empresa está realizando?

A) Planejamento
B) Direção
C) Controle
D) Organização
E) Coordenação

CESGRANRIO - 2019 - UNIRIO - Assistente em Administração

13) A interseção entre a estrutura e a estratégia organizacionais tem relação direta com os níveis de influência e seus desdobramentos hierárquicos. Em uma fábrica, um diretor cria uma estratégia genérica, mas em vez de passar ao nível seguinte, resolve implementá-la diretamente junto aos operários. Nesse caso, percebe-se que, em sua ação, o diretor prescindiu de um nível hierárquico. Tal nível é o

A) produtivo
B) operacional
C) estratégico
D) tático
E) Comportamental

CESGRANRIO - 2019 - UNIRIO – Administrador

14) Todos os diretores de uma empresa foram convocados para três dias de discussões a respeito de qual seria o posicionamento da empresa para os próximos quatro anos. Para dar suporte à discussão, foram levantados dados de vendas e ações promocionais dos concorrentes, do comportamento dos consumidores e das perspectivas da

economia nacional. Essas discussões servirão para a elaboração de um plano classificado como plano

A) tático
B) objetivo
C) estratégico
D) operacional
E) interdisciplinar

12. GABARITO DAS QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO

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

13. COMENTÁRIOS DAS QUESTÕES EXTRAS – BANCA CESGRANRIO

1) Uma empresa de petróleo tem várias refinarias dispersas em um determinado país. Essa empresa, em seu planejamento operacional, deve levar em conta as seguintes informações, EXCETO:

Gabarito: D

Comentários: essa questão tem nível elevado; exige uma atenção especial às variáveis endógenas e exógenas que impactam na organização; das alternativas, a receita de importação deriva de eventos extrínsecos, relacionamentos com outras empresas e atenção ao ambiente externo, que faz com que essa atividade seja alocada no plano estratégico; lembrado, para todos os fins, que isso é uma posição

da referida banca, posicionando os candidatos a uma vaga em concurso público a satisfazerem essa posição nos próximos certames.

2) Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Uma dessas ferramentas é

Gabarito: E

Comentários: a Matriz ou Análise SWOT é uma ferramenta ajuda no levantamento de dados sobre o ambiente com o qual a organização interage. A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Considerada como um diagnóstico organizacional, é etapa do planejamento estratégico em que o administrador busca entender a situação geral da organização e seu contexto de atuação, analisando os ambientes interno e externo.

3) Majoritariamente, um ERP reúne os dados de uma empresa a nível

Gabarito: A

Comentários: a ERP significa "planejamento dos recursos da empresa", isto é, ações diárias (rotineiras) de curto prazo, que representa o nível operacional, bem como

- Preocupa-se com os métodos operacionais, pontuais e específicos de alocação de recursos:
- Detalhamento das etapas do projeto e do processo;
- Métodos, processos e sistemas aplicados;
- Pessoas: responsabilidade, função, atividades/tarefas;
- Equipamentos necessários;
- Prazos, planos e cronogramas. Os planos que estabelecem: métodos: são denominados procedimentos; comportamentos: são chamados de regulamentos.
- Planos que especificam os detalhes de como devem ser alcançados os objetivos Estratégicos;
- Detalhado e analítico;
- Micro-orientado;

4) Um elemento de extrema importância no planejamento de vendas é o estudo das tendências. Trata-se de uma sequência de eventos com força e estabilidade mais duradouros que um modismo. O monitoramento de tendências é importante porque auxilia uma empresa a

Gabarito: C

Comentários: estudar as tendências, análogo a estudar os hábitos e desejos dos consumidores, por exemplo, que cria um cenário no qual a organização vai "pisar" em instantes, é importante porque auxilia uma empresa a planejar um direcionamento estratégico, o único que se utiliza das informações ambientes, notadamente fornecidas pela Análise SWOT.

5) Nenhum sistema é capaz de fornecer por si só todas as informações de que uma empresa necessita. Existem informações relativas ao acompanhamento das atividades e às transações elementares da organização, tais como: vendas, contas a receber, folha de pagamentos ou fluxo de matérias-primas dentro de uma fábrica. Tais informações fazem parte do sistema do nível

Gabarito: C

Comentários: o planejamento operacional materializa o planejamento tático e, por fim, estratégico, principalmente, mediante documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização. Aquele, ao contrário destes, tem foco no desempenho das tarefas e atividades, pois é micro-orientado, como, por exemplo, vendas, contas a receber, folha de pagamentos ou fluxo de matérias-primas dentro de uma fábrica.

6) Para compor um modelo de planejamento integrado, as organizações dispõem de inúmeras metodologias e ferramentas, cada uma com sua especificidade, sendo voltadas para uma determinada área, ou apresentam proposta principal. Quanto às metodologias/ferramentas, elas estão adequadamente descritas a seguir:

Gabarito: E

Comentários: por meio do Planejamento Integrado, os diversos níveis hierárquicos de uma organização devem ter seus planejamentos

alinhados. Conforme Oliveira (2010), "nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de 'cima para baixo' e os meios para alcançá-los, de 'baixo para cima', sendo este último fluxo usualmente invertido em uma sempre cuja função primária é a de servir a seus membros".
Assim, temos
A) as Cinco Forças e Cadeia de Valor de Porter são direcionadas para a melhoria ~~operacional~~ estratégia, durante a execução do planejamento.
B) as metodologias Oceano Azul e ISO 14001 são direcionadas para ~~a responsabilidade social e o meio ambiente~~ ambientes inexplorados e certificação de gestão ambiental sustentável.
C) as metodologias COSO e TQM (*Total Quality Management*) são direcionadas para a ~~produtividade/qualidade~~ gestão de riscos, muito voltada à auditoria governamental, e gestão da qualidade total, respectivamente.
D) as metodologias COSO e BSC são direcionadas principalmente para as análises de risco, no primeiro caso, mas, no segundo, identificar perspectivas e indicadores de desempenho utilizados no planejamento estratégico, gerando um mapa estratégico .
E) as matrizes BCG e GE são direcionadas para a abordagem financeira e de portfólio.

7) Um operador logístico para a indústria de óleo, gás e biocombustíveis, com excelência em operação de ativos de primeira classe, tem consciência de que o escopo competitivo é um ponto importante para a empresa ampliar sua vantagem competitiva. Assim sendo, a empresa opta por uma estratégia de enfoque, na qual
Gabarito: B
Comentários: as três estratégias genéricas/competitivas de Porter são
a) Liderança de Custo: a empresa canaliza seus esforços e recursos na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço/valor um dos principais atrativos para o usuário.
b) Diferenciação: faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e

qualidade, com a finalidade de criar, ao usuário, diferenciais, como um vestido de festa de casamento.

c) Foco ou Enfoque: também conhecida como focalização, concentração enfoque ou enfoque de nicho, essa estratégia significa escolher um alvo restrito dentro de um segmento amplo, especializando e personalizando a oferta de bens e serviço, em que a firma atende necessidades específicas de um determinado grupo ou nicho de mercado e, dessa forma, poder oferecer algo considerado único aos seus consumidores, como um "Personal Trainer". Ela aproveita, portanto, nichos que estão justamente na identificação das bases de segmentação que, quando explorados, representam o diferencial ou vantagem competitiva à empresa (ou pessoa).

Caso concreto: "De olho em mercado 'mal-atendido', BTG lançará produtos para PMEs

BTG vai oferecer conta corrente para PMEs, que já está em fase de testes com clientes, afirmou João Dantas, diretor financeiro do banco.

Com o diagnóstico de que pequenas e médias empresas (PMEs) ainda são mal-atendidas no país, o BTG Pactual (BPAC11) tem planos para aumentar a sua carteira voltada a esse segmento, disse João Dantas, diretor financeiro do banco, em entrevista coletiva na tarde desta terça-feira, 10. O primeiro passo será colocar na rua a conta corrente para PMEs, que já está em fase de testes com alguns clientes."

Disponível em: https://exame.com/invest/mercados/de-olho-mercado-mal-atendido-pais-btg-mira-novos-produtos-para-pmes/

Estratégia	**Objetivo**
Liderança de Custo	Preço
Diferenciação	Produto
Foco	Clientes

Voltando à questão, a empresa que optar por uma estratégia de "enfoque", aquele alinhado ao cliente ou usuário de meu produto, será capaz de atender ao seu alvo estratégico com mais eficiência do que seus concorrentes que buscam toda a indústria ou muitos segmentos.

8) Dentre as seguintes estratégias, a que NÃO representa uma estratégia genérica de diferenciação que traria uma vantagem competitiva atraente é

Gabarito: E

Comentários: as três estratégias genéricas/competitivas de Porter são

a) Liderança de Custo: a empresa canaliza seus esforços e recursos na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço/valor um dos principais atrativos para o usuário.
b) Diferenciação: faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar, ao usuário, diferenciais, como um vestido de festa de casamento.
c) Foco ou Enfoque: também conhecida como focalização, concentração enfoque ou enfoque de nicho, essa estratégia significa escolher um alvo restrito dentro de um segmento amplo, especializando e personalizando a oferta de bens e serviço, em que a firma atende necessidades específicas de um determinado grupo ou nicho de mercado e, dessa forma, poder oferecer algo considerado único aos seus consumidores, como um "Personal Trainer". Ela aproveita, portanto, nichos que estão justamente na identificação das bases de segmentação que, quando explorados, representam o diferencial ou vantagem competitiva à empresa (ou pessoa).
A única das alternativas que não representa uma estratégia genérica de diferenciação que traria uma vantagem competitiva atraente é a de
(E) optar por reduzir os benefícios do produto em troca de uma redução ainda maior em seus custos, pois
A) oferecer aos compradores um produto de qualidade superior às marcas rivais: diferenciação.
B) dedicar parte considerável do orçamento a esforços de comunicação de marketing: diferenciação.
C) prestar suporte maior às necessidades dos consumidores após a compra do produto: foco.
D)buscar ativamente todas as oportunidades de reduzir custos que não afetem a diferenciação: liderança de custo.

9) Num cenário global em rápida alteração, um gestor buscou monitorar o macroambiente político-legal de sua organização. Para tanto ele deve identificar que
Gabarito: D
Comentários: o Planejamento Organizacional é o processo pelo qual os agentes se relacionam com o futuro, estimando-o em cenários prováveis, possíveis ou remotos. Planejar, segundo Moraes (2001, p.

13), significa pensar, antecipadamente, em objetivos, ações e atos, com base em algum método, plano ou lógica (não palpites, "achismo" ou improvisação). Ele produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos (operação), de forma racional, a fim de que os resultados sejam alcançados. O futuro da organização é imprevisível e incerto. Portanto, no intuito de minimizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de "cenários. Chiavenato explica que cenários são "estudos do futuro para se construir diferentes imagens e visões alternativas favoráveis ou desfavoráveis do ambiente futuro de negócios e suas interligações". Há métodos para a construção deles, a saber:

Lógica intuitiva: metodologia que foca nas visões de mundo dos gestores. É um instrumento de "percepção" de futuro. Essa metodologia entende que as decisões envolvem diversos fatores, os quais, na maioria das vezes, não estão sob controle da organização. Não utiliza análises qualitativas.

Análise do impacto das tendências: metodologia que utiliza modelos probabilísticos e estatísticos, aliados a uma base de dados, para avaliar a probabilidade de ocorrência de determinado cenário. Não são avaliadas as interrelações entre os fatores analisados. Considera-se apenas aqueles fatores que têm maiores informações históricas disponíveis.

Análise do Impacto cruzado: analisa o inter-relacionamento de todas as tendências e eventos significativos identificados, utilizando-se o cruzamento de probabilidades. Consiste em cruzar os fatores identificados e as expectativas elaboradas por especialistas. A partir daí, forma-se um modelo matricial ao qual são atribuídos valores numéricos, no intuito de estabelecer o cenário mais "aceitável" e vários outros com probabilidade de ocorrência.

Análise projetiva: Busca projetar o futuro baseando-se em experiências reais passadas; cria um único cenário futuro e certo; utiliza de variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas; retroage para ir para frente;

Análise prospectiva: elaboração de cenários composto basicamente por seis etapas, quais sejam: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; listagem dos condicionantes do futuro; análise morfológica; testes de consistência, ajuste e disseminação; revisão e disseminação. Baseia-se nas ações atuais para criar diversos cenários futuros e incertos; utiliza variáveis qualitativas, quantificáveis ou não quantificáveis, objetivas ou

subjetivas e conhecidas ou desconhecidas; caminha a partir do estágio atual.
Neles, encontramos os macroambientes, diante das alternativas
A) Macroambiente demográfico (no campo governamental, pode ser encarado como Econômico): o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado;
B) Macroambiente natural: o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação;
C) Macroambiente demográfico: aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares;
D) Macroambiente político-social: o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade;
E) Macroambiente Tecnológico: as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos;

10) No desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), uma organização pública de ensino superior decidiu desenvolver ações estratégicas relacionadas ao foco de sustentação de sua capacidade de mudar e melhorar constantemente. Essas ações, em função do foco escolhido, estariam associadas à dimensão do BSC denominada
Gabarito: E
Comentários: há, no BSC, quatro perspectivas que são Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem/Crescimento; quando uma organização pública de ensino superior decide desenvolver ações estratégicas relacionadas ao foco de sustentação de sua capacidade de mudar e melhorar constantemente, prestigiando o conhecimento e "know-how" de seus agentes, ela se associa à dimensão do BSC denominada aprendizado e crescimento, considerada no mapa estratégico a base da pirâmide dos indicadores.

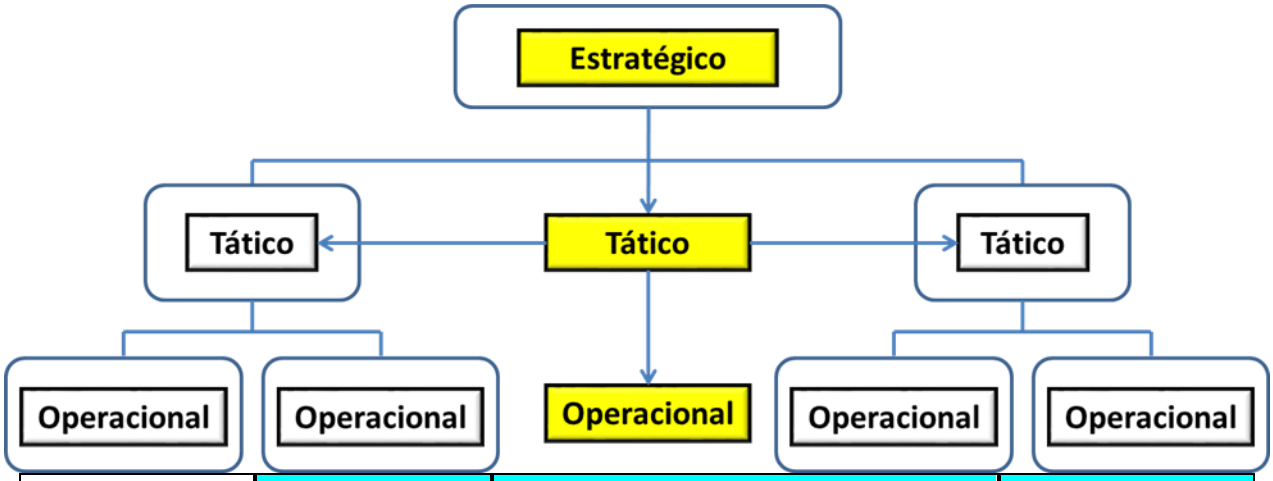
11) No planejamento estratégico de uma organização, a declaração formal da missão tem como consequência a

Gabarito: C
Comentários: a Missão da organização é a maneira pela qual a Visão torna-se tangível. Reflete aquilo em que líderes pensam a respeito da organização, bem como as direções que ela deve seguir, definindo responsabilidades na execução do plano estratégico. Apesar dela ser específica de cada organização, a sua definição deve conter o propósito dela e a razão de ser ou de sua existência;
Missão da Controladora-Geral da União (CGU): "elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e combate à corrupção em defesa da sociedade".

12) Uma empresa que foi recém-inaugurada está-se estruturando para que possa crescer de maneira organizada. Para isso, está estabelecendo uma série de padrões que deverão ser atendidos nos diferentes processos que são realizados na produção e que servirão como indicadores de desempenho. Ao estabelecer padrões para seus processos e indicadores de desempenho, que função da administração a empresa está realizando?
Gabarito: C
Comentários: as fases do planejamento organizacional podem ser descritas como Diagnóstico, Planejamento (no sentido estrito em estratégico, tático e operacional, Execução/Estratégias e Controle/Avaliação; neste último caso, estabelecemos padrões aos processos e indicadores de desempenho, bem como ferramentas de correção de vícios.

13) A interseção entre a estrutura e a estratégia organizacionais tem relação direta com os níveis de influência e seus desdobramentos hierárquicos. Em uma fábrica, um diretor cria uma estratégia genérica, mas em vez de passar ao nível seguinte, resolve implementá-la diretamente junto aos operários. Nesse caso, percebe-se que, em sua ação, o diretor prescindiu de um nível hierárquico. Tal nível é o
Gabarito: D
Comentários: o Planejamento (no sentido "stricto sensu") é um processo contínuo que se relaciona a empresa ao futuro, determinando metas e objetivos, bem como as ferramentas utilizadas para a essa

interação. Ele se operacionaliza por meio de classes hierárquicas denominadas de Estratégico, Tático (ou intermediário) e Operacional.



Plano Estratégia	ESTRATEGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Conteúdo	Genérico, sintético, abrangente	Menos genérico e mais detalhado	Detalhado, específico e analítico
Extensão de Tempo	Longo Prazo Macro-orientado	Médio Prazo	Curto Prazo Micro-orientado
Amplitude	Abarca a organização na sua totalidade ou Globalmente	Abarca cada unidade/departamento/função/gerencial, setorial da empresa separadamente	Abarca cada tarefa ou operação de forma isolada
Níveis hierárquicos	Direção Institucional	Gerência Funcional/departamental	Supervisão "Chão de fábrica"
Cargos Envolvidos	Diretores e altos executivos	Gerentes e pessoal do meio do campo	Supervisores e Encarregados
Abrangência	A empresa ou áreas da empresa	Cada departamento ou unidade da empresa	Cada grupo de pessoas ou tarefas
O Gestor deve possuir mais habilidades	Conceituais	Humanas	Técnicas
Riscos	Maiores e Mis complexos	Médios e mais gerenciais	Menores e pontuais

Ao implementar diretamente junto aos operários, a área estratégica prescinde de um nível hierárquico, denominado de intermediário ou tático

14) Todos os diretores de uma empresa foram convocados para três dias de discussões a respeito de qual seria o posicionamento da empresa para os próximos quatro anos.

Para dar suporte à discussão, foram levantados dados de vendas e ações promocionais dos concorrentes, do comportamento dos consumidores e das perspectivas da economia nacional. Essas discussões servirão para a elaboração de um plano classificado como plano

Gabarito: C

Comentários: o Planejamento Estratégico, o mais amplo e polivalente de uma organização, é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando a um grau de otimização e de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Apresenta-nos uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida por aquela, visando a maior grau de interação com o ambiente. Ao levantarmos dados de vendas e ações promocionais dos concorrentes, do comportamento dos consumidores e das perspectivas da economia nacional, naturalmente variáveis levantadas na Análise SWOT, elas subsidiarão a elaboração de um plano classificado como plano estratégico.

14. AQUECIMENTO PARA AS DISCURSIVAS

Questão 01

Dispor de pensamento estratégico significa ter visão de longo prazo, enxergar o retrato como um todo, incluindo a organização e o ambiente competitivo, e considerar como esses elementos se ajustam. Entender o conceito de estratégia, os seus níveis e a relação entre sua formulação e implantação é uma ação importante em direção ao pensamento estratégico. Administração estratégica é o conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias que fornecerão um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de modo a alcançar as metas organizacionais. Richard L. Daft. Administração. Tradução: HarueOhara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010, p.271 (com adaptações). As organizações públicas brasileiras têm-se deparado com o desafio de incorporar o pensamento estratégico em sua gestão como caminho para a melhoria de seu desempenho: Ferramentas de planejamento — em especial, o planejamento estratégico — têm sido apontadas como alternativas valiosas a serem utilizadas por essas organizações.

Considerando que essas informações e o fragmento de texto acima têm caráter unicamente motivador, redija um texto dissertativo acerca da implementação de planejamento estratégico em uma organização pública. Ao elaborar seu texto, faça, necessariamente, o que se pede a seguir:

< descreva as etapas de desenvolvimento de um planejamento estratégico;

< discorra sobre os fatores que devem ser considerados em cada etapa;

Questão 02

A transição da era industrial para a era da informação ocasionou muitas mudanças nos ambientes organizacionais, sejam eles públicos ou privados. Preocupados com essa ruptura no modelo de negócio até então vigente, Kaplan e Norton elaboraram uma ferramenta capaz de medir o desempenho organizacional, condição essencial para definir as estratégias organizacionais e verificar se os planos traçados são efetivos ou não.

Tendo em vista que o fragmento de texto acima tem caráter unicamente motivador, e considerando que o Balanced ScoreCard (BSC) e um instrumento para medir o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas ou categorias de informações, redija um texto dissertativo que, necessariamente, responda ao questionamento seguinte (tópico 1) e atenda ao que se pede no tópico 2.

1. Qual a importância e quais os benefícios do BSC como um todo?

2. Identifique cada uma das quatro perspectivas ou categorias de informações que norteiam o BSC e esclareça em que consiste cada uma delas.

Questão 03

No contexto do Ministério da Gestão e Inovação (MGI), discuta como a análise SWOT pode ser uma ferramenta valiosa para aprimorar a

eficiência, a inovação e o alcance dos objetivos do ministério. Descreva os principais componentes da análise SWOT e forneça exemplos específicos de como eles podem ser aplicados ao MGI. Além disso, aborde como a análise SWOT pode contribuir para a formulação de estratégias que promovam a gestão eficaz e a inovação no contexto do ministério, destacando seus potenciais benefícios para a administração pública.

Questão 04

Descreva o processo de elaboração de um mapa estratégico para a Presidência da República, considerando os principais passos e elementos-chave envolvidos. Explique como um mapa estratégico pode ser uma ferramenta eficaz para definir e comunicar os objetivos estratégicos, bem como para alinhar as ações do governo com suas metas de longo prazo. Além disso, discuta os desafios e benefícios de implementar um mapa estratégico em uma organização de grande porte como a Presidência da República, destacando sua importância para a gestão governamental.

Questão 05

Em um contexto de enfrentamento à pandemia no Brasil, explique como o Balanced Scorecard (BSC), uma abordagem desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, pode ser aplicado como uma ferramenta estratégica para medir e melhorar o desempenho de um órgão governamental. Descreva os principais componentes do BSC (perspectivas financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento) e como eles podem ser adaptados para monitorar e aprimorar a atuação de um órgão no combate à pandemia. Além disso, discuta os benefícios dessa abordagem em termos de gestão estratégica e tomada de decisões no contexto de uma crise de saúde pública

15. GABARITO DAS DISCURSIVAS

Questão 01

Na elaboração de um planejamento estratégico, é necessário considerar quatro etapas principais. Na primeira etapa, deve-se analisar a situação atual da organização. Na segunda etapa, faz-se a análise ambiental, na qual se consideram elementos externos à organização. Na terceira etapa, volta-se à análise interna, na qual são considerados os pontos fortes e fracos da própria organização. Por fim, na última etapa, definem-se os planos estratégicos da organização. Na sequência, são descritas as atividades envolvidas em cada etapa. A primeira etapa consiste na análise da situação atual da organização para que se decida qual a estratégia a ser adotada pelo órgão. Nesse momento, é importante analisar a trajetória passada da organização, além da situação atual. Para isso, devem ser consideradas as decisões que estão sendo tomadas no momento e os projetos correntes.

Nessa etapa, cabe refletir acerca dos serviços prestados pela organização, como eles se inserem na sociedade brasileira e, principalmente, como são avaliados pelos cidadãos, o que permite constatar o desempenho da organização. Deve-se avaliar, também, o uso que a organização faz dos recursos que possui. Questionamentos interessantes nessa etapa podem servir para investigar, por exemplo, em que áreas a organização tem alocado 7 seus melhores profissionais, como são feitos os investimentos necessários etc.

A segunda etapa consiste na análise do ambiente no qual se insere a organização. Apesar de não ter concorrentes, a organização certamente é impactada por forças ambientais. Por isso, cabe analisar as ameaças e as oportunidades para a organização. No tocante ao ambiente, a oferta de novas tecnologias que possam se tornar disponíveis e úteis para a organização é algo que deve ser considerado, assim como os limites de ação e controle do Estado sobre a organização. A conjuntura econômica e as tendências sociais também devem fazer parte da análise nessa etapa, pois revelam aspectos que deverão ser considerados pela organização para que ela se adapte às mudanças que serão demandadas pelos cidadãos em relação aos serviços públicos prestados.

A terceira etapa consiste na análise interna, na qual se deve considerar a identificação dos pontos fortes e fracos da organização. Elementos como arranjo físico, estrutura, métodos de trabalho, qualidade dos equipamentos, capacidade de prestação de serviços e desempenho

junto à sociedade são exemplos de itens que podem ser considerados pontos fortes ou fracos, naturalmente, a depender da situação da organização em questão.
Por fim, na última etapa, devem-se considerar os planos estratégicos a serem desenvolvidos a fim de que a organização alcance os objetivos estratégicos delimitados na primeira etapa, considerando-se as variáveis ambientais e internas analisadas nas etapas de número dois e três. Nos planos estratégicos, é importante considerar os objetivos da organização e os recursos disponíveis.

Questão 02

Tópico 1 – Atualmente, o campo de atuação do BSC é muito mais abrangente do que aquele imaginado pelos seus criadores, Kaplan e Norton. O BSC tornou-se essencialmente uma ferramenta de gestão capaz de operacionalizar as estratégias organizacionais levando em consideração diferentes grupos de interesse em sua análise e execução, além de auxiliar no processo de formulação do plano estratégico ao estabelecer metas, objetivos e indicadores. Ele é capaz de retroalimentar o sistema, apresentando feedbacks constantes para monitoramento e justes dos planos da instituição. Adicionalmente, permite comunicar a estratégia de forma clara para toda a instituição além de ser direcionado e focado em ações concretas.

Tópico 2 – O BSC considera quatro categorias de informações sobre o desempenho da empresa: financeira (interesse dos acionistas); interesse dos clientes; eficiência dos processos internos; e aprendizagem e crescimento organizacional:

2.1 – Financeira: a vertente financeira abrange o crescimento e o perfil de receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além das ações diretamente relacionadas à alocação de recursos monetários da instituição. Apesar de ser considerada muitas vezes como principal perspectiva do BSC, dependendo do tipo de organização em que o sistema é aplicado, ela pode acabar em segundo plano; afinal, o objetivo das instituições governamentais, assim como daquelas pertencentes ao terceiro setor, não é gerar lucro.

2.2 – Clientes: essa perspectiva leva em consideração o maior elo de interação em que uma organização pode 10 atuar, no caso, seus

clientes. E, mais uma vez, dependendo do tipo e foco da instituição, os clientes podem passar a ser usuários, o que não invalida a sua importância.

2.3 – Processos internos: aprimorar os processos de trabalho, o modelo de produção e a forma de operação de um negócio é uma obrigação de qualquer organização, independentemente do setor em que ela atue. Por isso, essa é uma perspectiva primordial para a adoção do BSC, uma vez que os dirigentes precisam conhecer os pontos críticos que devem ser melhorados na instituição para garantir a sustentabilidade do seu negócio.

2.4 – Aprendizagem e crescimento: essa perspectiva é responsável por oferecer uma infraestrutura para a consecução dos objetivos e metas propostos pelos dirigentes. Relaciona-se diretamente com a capacidade de aprendizagem da instituição e possui objetivos direcionados ao desenvolvimento de competências relevantes para o plano estratégico definido

Questão 03

A análise SWOT, que envolve a avaliação das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), pode ser uma ferramenta extremamente valiosa para o Ministério da Gestão e Inovação (MGI) aprimorar sua eficiência, inovação e alcance de objetivos.

Em relação às Forças, o MGI pode identificar aspectos internos que são suas vantagens competitivas. Por exemplo, a equipe altamente qualificada de especialistas em gestão e inovação pode ser considerada uma Força. Com base nisso, o MGI pode aproveitar essa competência para desenvolver estratégias de inovação mais eficazes e fornecer consultoria especializada a outros órgãos do governo.

Quanto às Fraquezas, o MGI pode reconhecer áreas em que precisa melhorar, como processos burocráticos ou falta de recursos para implementar inovações. Identificar essas Fraquezas é crucial para buscar soluções que otimizem a eficiência e promovam a inovação dentro do próprio ministério.

As Oportunidades podem ser representadas por mudanças na legislação, novas tecnologias ou a crescente demanda por serviços de gestão e inovação. O MGI pode usar essa análise para alinhar suas estratégias com essas oportunidades, como desenvolver programas de capacitação para o setor público ou estabelecer parcerias com empresas de tecnologia.

Por fim, as Ameaças podem incluir a competição com outros órgãos governamentais ou desafios orçamentários. O MGI precisa estar ciente dessas ameaças para mitigá-las ou se adaptar estrategicamente.

A aplicação da análise SWOT no MGI pode resultar em estratégias mais informadas que promovem uma gestão eficaz e a inovação. A identificação de Forças e Oportunidades permite que o ministério aproveite suas vantagens, enquanto a análise de Fraquezas e Ameaças ajuda a superar obstáculos. Isso, por sua vez, contribui para uma administração pública mais eficiente e inovadora.

No entanto, é importante reconhecer que a implementação da análise SWOT requer recursos, comprometimento e ação. É essencial que o MGI utilize os insights obtidos a partir dessa análise para orientar suas decisões estratégicas e promover uma cultura de inovação e eficiência dentro da organização.

Questão 04

A elaboração de um mapa estratégico para a Presidência da República é uma tarefa complexa e fundamental no contexto da gestão governamental. Esse processo exige a definição clara de metas e objetivos estratégicos que orientem as ações do governo em direção a um futuro desejado. Neste texto, exploraremos o processo de criação de um mapa estratégico para a Presidência, incluindo os principais passos e elementos-chave envolvidos. Além disso, discutiremos os desafios e benefícios dessa implementação em uma organização de grande porte como a Presidência da República.

O primeiro passo na elaboração de um mapa estratégico para a Presidência é a definição da visão e missão. A visão representa o futuro desejado para o país, enquanto a missão descreve o propósito fundamental do governo e sua responsabilidade perante os cidadãos. Isso estabelece a base para toda a estratégia a ser desenvolvida.

Uma etapa crucial é a análise do ambiente externo e interno. Isso envolve a avaliação de fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e ambientais que podem afetar o governo. Identificar oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas internas, é essencial para tomar decisões estratégicas informadas.

Com base nessa análise, definem-se objetivos estratégicos claros e mensuráveis que abordam as prioridades do governo e questões críticas que afetam o país. Cada objetivo deve estar associado a indicadores-chave de desempenho (KPIs), permitindo a avaliação do progresso e sucesso.

As iniciativas estratégicas são as ações concretas planejadas para alcançar os objetivos estratégicos. Estas devem ser detalhadas quanto a recursos necessários, cronograma e responsáveis.

A comunicação e o engajamento de todas as partes interessadas, incluindo funcionários do governo, cidadãos e outros órgãos governamentais, são fundamentais. O alinhamento de todos os níveis é essencial para o sucesso da implementação.

Finalmente, o processo de monitoramento e avaliação contínua garante que o governo esteja no caminho certo em direção à sua visão de longo prazo. Avaliações regulares permitem ajustar as iniciativas conforme necessário e garantir que o governo continue a atingir seus objetivos estratégicos.

A criação de um mapa estratégico para a Presidência da República é um processo abrangente que envolve diversos passos e componentes. Embora desafios, como a coordenação entre diferentes ministérios e alocação de recursos, possam surgir, os benefícios superam esses obstáculos. Um mapa estratégico orienta o governo, define prioridades, melhora a eficiência, alinha esforços e presta contas aos cidadãos de forma transparente. Ele é um guia valioso para a gestão governamental, permitindo alcançar resultados que impactam positivamente a sociedade como um todo. Assim, a elaboração e implementação cuidadosa de um mapa estratégico são essenciais para a busca do sucesso e do progresso na Presidência da República.

Questão 05

A resposta à pandemia da COVID-19 tem sido um desafio complexo para órgãos governamentais em todo o mundo, incluindo no Brasil. Para enfrentar essa crise de saúde pública de maneira estratégica e eficaz, muitos órgãos têm recorrido ao Balanced Scorecard (BSC), uma metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, que incorpora quatro perspectivas fundamentais para avaliar o desempenho organizacional.

A perspectiva financeira do BSC permite que um órgão governamental no combate à pandemia avalie os recursos financeiros alocados para medidas de resposta, como aquisição de equipamentos de proteção, testagem em massa e construção de instalações temporárias. Métricas financeiras, como o custo por leito de hospital ou custo por teste realizado, ajudam a garantir uma alocação eficiente de recursos financeiros limitados.

A perspectiva do cliente foca na experiência dos cidadãos. O BSC pode medir a qualidade dos serviços de saúde, o tempo de espera para atendimento, a clareza das informações sobre a pandemia e a acessibilidade aos serviços de saúde. Isso permite ao órgão ajustar suas políticas para atender às necessidades da população de forma mais eficaz.

A eficiência dos processos internos é fundamental para uma resposta eficaz. O BSC pode avaliar a eficiência de processos, como distribuição de equipamentos de proteção, testagem e administração de vacinas. Métricas como o tempo de resposta a surtos ou a taxa de testagem ajudam a identificar áreas que precisam de melhorias, permitindo ajustes ágeis nos processos internos.

Para uma resposta eficaz, é essencial o aprendizado contínuo e a adaptação. Nesse aspecto, o BSC pode monitorar a capacitação da equipe de saúde, a adoção de melhores práticas, a pesquisa e desenvolvimento de tratamentos e a adaptabilidade às mudanças na pandemia. Isso promove a inovação e a aprendizagem contínua.

Em um cenário desafiador como a resposta à pandemia, o uso do Balanced Scorecard (BSC) oferece uma abordagem estratégica para medir e melhorar o desempenho de órgãos governamentais. Suas quatro perspectivas - financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento - fornecem uma visão holística da atuação

no combate à pandemia, permitindo o uso eficiente de recursos, a melhoria da experiência dos cidadãos, a otimização de processos e o estímulo à inovação. Embora desafios sejam enfrentados na implementação, a abordagem BSC pode ser um guia valioso para uma gestão mais estratégica e eficiente em um momento tão crítico para a saúde pública no Brasil.