

Livro Eletrônico

www.igepp.com.br

Equipe IGEPP Online

**DIRETO AO PONTO
QUESTÕES COMENTADAS
CESGRANRIO II**
[Concurso Público Unificado 2024]

**Planejamento e gestão
estratégica**



1. Planejamento e gestão estratégica: conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. 1.1 Balanced Scorecard (BSC). 1.2 Matriz SWOT. 1.3 Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais. 1.4 Métodos de desdobramento de objetivos e metas e elaboração de planos de ação e mapas estratégicos. 1.5 Implementação de estratégias. 1.6 Análise de cenários. 1.7 Ferramentas de gestão. 1.8 Metodologias para medição de desempenho. 1.9 Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. 1.10 Detalhamento da ferramenta de avaliação de desempenho: OKR.

1. CESGRANRIO - 2024 - Técnico de Planejamento e Pesquisa (IPEA)/POLÍTICAS PÚBLICAS e AVALIAÇÃO

A análise SWOT é um mecanismo que indica os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da implementação de uma política ou de um programa. Essa análise é importante para deixar mais clara a escolha pelo desenho de política a ser implementado. Essa metodologia

- (A) é um instrumento capaz de mapear apenas as ameaças internas ao programa, tendo em vista que a principal preocupação é na gestão do programa.
- (B) é utilizada exclusivamente para traçar a situação atual da política.
- (C) considera que o ambiente externo, por estar fora do controle do órgão responsável em executar a política, não precisa ser monitorado.
- (D) elabora o diagnóstico da análise SWOT para o melhor desempenho da política, em uma única vez.
- (E) constroi a matriz SWOT para representar aspectos internos (pontos positivos e negativos) e externos (potencialidades e ameaças) das políticas.

GABARITO: **LETRA E**

COMENTÁRIO:

A alternativa correta é a opção (E) "constroi a matriz SWOT para representar aspectos internos (pontos positivos e negativos) e externos (potencialidades e ameaças) das políticas." A análise SWOT considera tanto os fatores internos quanto os externos que podem impactar a implementação de uma política ou programa. Ela identifica os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas, ajudando a orientar o desenho e a implementação da política.

(A) A análise SWOT não se limita a mapear apenas as ameaças internas. Ela também identifica os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas. Portanto, a opção (A) está incorreta porque a análise SWOT abrange uma avaliação abrangente dos fatores internos e externos que podem influenciar a implementação de uma política ou programa.

(B) A análise SWOT não é utilizada exclusivamente para traçar a situação atual da política. Embora seja comumente utilizada para avaliar o estado atual de uma política, seu objetivo vai além disso, abrangendo a identificação de fatores internos e externos que afetam a implementação da política e orientando o processo de tomada de decisão para o futuro.

(C) A análise SWOT considera sim o ambiente externo. Ela reconhece que fatores externos, como mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, podem influenciar significativamente a implementação de uma política ou programa. Portanto, a opção (C) está incorreta, pois a análise SWOT é projetada para avaliar tanto os fatores internos quanto externos.

(D) A análise SWOT não elabora um diagnóstico para o melhor desempenho da política em uma única vez. Ela é uma ferramenta dinâmica que pode ser utilizada de forma contínua ao longo do ciclo de vida da política ou programa. A análise SWOT pode ser atualizada regularmente para refletir mudanças no ambiente interno e externo, ajudando a adaptar a política às novas circunstâncias e maximizar seu desempenho ao longo do tempo.

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

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

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.

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

GABARITO: **LETRA E**

COMENTÁRIO:

A Matriz ou Análise SWOT é uma ferramenta que ajuda no levantamento de dados sobre o ambiente com o qual a organização interage. A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (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.

4. 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

GABARITO: **LETRA B**

COMENTÁRIO:

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

5. 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.

GABARITO: **LETRA B**

COMENTÁRIO:

De forma muito peculiar, o *Balanced Score Card*, ao contrário das outras ferramentas de gestão, foi desenvolvido de forma agnóstica, isto é, alheio aos preceitos de outras metodologias e ferramentas, significando construir algo de maneira desprendido, como reza seus inventores Kaplan e Norton.

6. 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.

GABARITO: **LETRA C**

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

7. CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Técnico de Administração e Controle Júnior Majoritariamente, um ERP reúne os dados de uma empresa a nível

- A operacional
- B tático
- C estratégico
- D gerencial
- E dos clientes e fornecedores

GABARITO: **LETRA A**

COMENTÁRIO:

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;

8. 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.

GABARITO: **LETRA C**

COMENTÁRIO:

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);

9. CESGRANRIO - 2015 - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas – Júnior 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.

GABARITO: **LETRA C**

COMENTÁRIO:

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.

10. CESGRANRIO - 2015 - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas – Júnior
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

GABARITO: LETRA C

COMENTÁRIO:

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.

11. CESGRANRIO - 2018 - Transpetro - Técnico de Suprimento de Bens e Serviços Júnior A área de qualidade ganhou um impulso significativo com o trabalho de alguns estudiosos, como, por exemplo, Deming e Juran. Tais estudiosos ganharam notoriedade no ambiente empresarial após o final da

- A Guerra de Secessão
- B Guerra dos 100 anos
- C Primeira Guerra Mundial
- D Segunda Guerra Mundial
- E Guerra Fria

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

Os movimentos que planejamento, controle e melhoria, princípios básicos da gestão de qualidade atual, desenvolveram-se a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, tendo o Deming e Juran papel imprescindível nessa reengenharia nessa gestão.

12. CESGRANRIO - 2017 - Petrobras - Médico do Trabalho Júnior A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a sua satisfação. Esses requisitos compreendem os especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega; os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido; os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto; e quaisquer outros requisitos adicionais considerados necessários pela organização. Em conformidade com a ABNT NBR ISO 9001:2008, relativa a Sistemas de Gestão da Qualidade, essa exigência normativa, de responsabilidade da direção, diz respeito ao(à)

- A foco no cliente
- B foco no processo
- C objetivo da qualidade
- D política de qualidade
- E melhoria contínua

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

Uma dica imprescindível quanto às ferramentas de gestão é a de que elas abandonaram o foco nos meios e modos de fazer para, enfim, assumirem que o cliente ou usuário dos serviços deve ser o parâmetro central quanto ao que é ofertado pelas organizações.

13. CESGRANRIO - 2014 - Petrobras - Técnico(a) de Suprimento de Bens e Serviços Júnior - Administração Uma empresa do setor de varejo, preocupada com a crescente concorrência, resolveu alterar algumas práticas relativas ao atendimento dos clientes. Adotou para isso um princípio da qualidade, o qual fez os empregados adotarem novos valores e atitudes, assegurando a satisfação de todos aqueles que participam dos diversos processos da empresa, tanto internos quanto externos. O princípio adotado pela empresa foi o(a)

- A gerenciamento por processos
- B gerência participativa
- C constância de propósitos
- D não aceitação de erros
- E satisfação total dos clientes

GABARITO: **LETRA E**

COMENTÁRIO:

Como demonstrado em inúmeras questões de concursos públicos, a satisfação dos clientes ao usufruírem dos serviços prestados deve ser sempre o parâmetro para identificarmos o quão as organizações estão ou não atendendo os parâmetros atuais de qualidade.

14. CESGRANRIO - 2022 - ELETROBRAS-ELETRONUCLEAR – Administrador
Os gerentes da empresa X relataram ao diretor que estavam ocorrendo constantes interrupções nas entregas de seus produtos. Seria necessário alterar o sistema de distribuição e, para isso, o diretor destacou uma equipe para observar, por um período de tempo, as atividades das empresas consideradas as melhores desse setor. Essa equipe identificou as melhores práticas das empresas concorrentes, e o diretor decidiu que o novo sistema de distribuição seria desenvolvido com base nessas práticas. O processo realizado pela empresa X é denominado

- A SWOT
- B Stakeholder
- C Diversificação
- D Benchmarking
- E Rede de Valor

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

A ferramenta *Benchmark (ing)* é um conjunto de ideias e *insights* para abordar problemas, relacionados a futuras aquisições e importações de informações, análise de conhecimento, produtos, serviços e propostas de soluções, comparando uma organização com outra, notadamente destaque no mercado, seja do mesmo ramo ou não, sendo um método contínuo e sistêmico compara o desempenho de processos, práticas ou produtos com similares mais eficazes e eficientes, interna ou externamente, com o objetivo de melhoria. “No final da década de 1970, executivos da empresa americana Xerox estavam receosos com o avanço de concorrentes estrangeiros no mercado de copiadoras. Na época, os custos de produção da Xerox eram similares ao preço final dos concorrentes, como a japonesa Canon. A Xerox, então, passou a criar novos parâmetros de custos com base nos produtos das outras empresas – inclusive, desmontou copiadoras para bisbilhotar componentes.” (Fonte: prova da FGV – IMBEL – Analista de RH – 2021)

15. CESGRANRIO - 2008 - Petrobras - Engenheiro de Produção Júnior Com relação aos tipos de benchmarking, pode-se afirmar que

A *benchmarking* competitivo é uma comparação entre organizações externas que não concorrem num mesmo mercado.

B *benchmarking* interno ocorre entre operações que fazem parte de uma mesma organização.

C *benchmarking* não competitivo é o mesmo que benchmarking interno.

D *benchmarking* não competitivo é uma comparação entre concorrentes de um mesmo mercado.

E seus indicadores de desempenho estão restritos às funções-objetivo.

GABARITO: **LETRA B**

COMENTÁRIO:

Tipos de *benchmarking*:

- Interno ou Endomarking: é tomar como referência as práticas e processos de outros setores dentro da própria empresa, e tentar apropriá-los ou melhorá-los para outros setores. No âmbito interno, o benchmarking favorece a própria empresa, uma vez que não precisa ter custos com pesquisas externas, e é um processo mais fácil de ser executado.
 - *Setor de compras se comparando com o setor de vendas dentro cursinho para concurso X.*
- Competitivo: está relacionado com os processos e gestão de empresas concorrentes. Então, em tese, são empresas do mesmo ramo e da mesma área. É uma área delicada, pois empresas concorrentes defendem e escondem as práticas que as levam ao sucesso.
 - *Cursinho para concurso X comparando prática de vendas com o cursinho para concurso Y.*
- Funcional: é muitas vezes comparado ao genérico, porque há uma comparação das atividades (funcionais) que deve ser com aquelas que sejam similares em empresas que não são diretamente concorrentes (com foco em uma atividade específica), isto é, comparações com outras empresas do mesmo ramo de atuação, como no caso de distribuição de encomendas, procurando soluções para seus problemas em empresas de setores diferentes, mas com problemas semelhantes.
 - *Cursinho para concurso X comparando seu aumento de custos com a resolução do aumento de custos da empresa de laticínios Z.*
- Genérico: comparam atividades funcionais similares em empresas que não são diretamente concorrentes (com foco em processos semelhantes, mas não, necessariamente, específicas, que poderão ser adotados);
 - *Cursinho para concurso Y comparando o atendimento ao cliente com o atendimento ao cliente do supermercado A.*
 - ou seja, a comparação é realizada, independentemente, do setor industrial de atuação, consistindo na comparação de parâmetros da funcionalidade das empresas, em aspectos como o tempo que um determinado produto demora a chegar ao cliente, desde que foi requisitado.
 - *Foco em problemas semelhantes: Funcional;*
 - *Foco em processos semelhantes: Genérico.*
- Colaborativo: essa referência ocorre em algum resultado em colaboração em algum grupo de empresas.
 - *Em síntese, temos:*
 - *Benchmarking interno: dentro da própria empresa.*

- *Benchmarking competitivo: no mercado competitivo que está inserida*
- *Benchmarking funcional: função específica fora da empresa.*
- *Benchmarking genérico: função genérica dentro do mercado em empresas de qualquer outro tipo de negócios.*
- *Benchmarking colaborativo: referência grupo de empresas.*

A benchmarking competitivo é uma comparação entre organizações externas que não concorrem num mesmo mercado.

B benchmarking interno ocorre entre operações que fazem parte de uma mesma organização.

C benchmarking não competitivo não é o mesmo que benchmarking interno.

D benchmarking não competitivo é uma comparação entre concorrentes de um mesmo mercado.

E seus indicadores de desempenho estão restritos às funções-objetivo.