

## **Aula 01**

*Caixa Econômica Federal - CEF (Técnico  
Bancário) Atendimento Bancário*

Autor:  
**Stefan Fantini**

15 de Dezembro de 2022

# AULA 01 – NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DE MERCADO, FORÇAS COMPETITIVAS, IMAGEM INSTITUCIONAL, IDENTIDADE E POSICIONAMENTO. (PARTE I)

## Sumário

<b>Planejamento.....</b>	<b>5</b>
1 - Tipos de Planejamento (Níveis de planejamento) .....	6
1.1 Planejamento Estratégico .....	6
1.2 Planejamento Tático .....	7
1.3 Planejamento Operacional .....	7
<b>Estratégia.....</b>	<b>11</b>
1 – O que é Estratégia? .....	11
2 – “Cinco Ps” de Mintzberg .....	13
3 – Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente .....	14
4 – Estratégias de Miles e Snow .....	18
<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>21</b>
1 - Gestão Estratégica .....	22
2 - Missão x Visão x Valores x Negócio .....	24
2.1 - Missão .....	24
2.2 - Visão .....	25
2.3 - Valores .....	26
2.4 - Negócio .....	27
3 - Outras definições importantes .....	29
4 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	32



Resumo Estratégico .....	34
Questões Comentadas .....	38
Lista de Questões.....	60
Gabarito .....	72



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

*“Noções de estratégia empresarial: análise de mercado, forças competitivas, imagem institucional, identidade e posicionamento. (Parte I)”*

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe dos meus canais no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---



## PLANEJAMENTO

O planejamento é a primeira das funções administrativas. Trata-se da função que **estabelece** os **objetivos** e define os **meios** (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, o planejamento define “o que” deve ser feito (objetivos), e “como” deve ser feito (planos).

Para Oliveira<sup>1</sup> “planejamento é a função da administração que permite **diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados** – objetivos e metas – a serem alcançados pelas empresas e de **delinear ações** – estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a este procedimento administrativo.”



Não confunda **planejamento**, com **plano**.

Os **planos** são as principais consequências (**resultados**) do planejamento. São os **produtos** que o processo de planejamento gera. Eles identificam os meios (recursos, tarefas e ações) a serem percorridos. Os planos funcionam como “norteadores”, facilitando o alcance dos objetivos.

Os planos podem ser temporários ou permanentes.

**-Planos temporários:** São planos que se extinguem quando os objetivos são alcançados. Também são conhecidos como planos de **finalidade singular**. Por exemplo: cronogramas, calendários, projetos, etc.

**-Planos permanentes:** São planos que possuem as **decisões programadas**, portanto, **influenciam na organização**. Por exemplo: Missão, políticas organizacionais, procedimentos, etc.

---

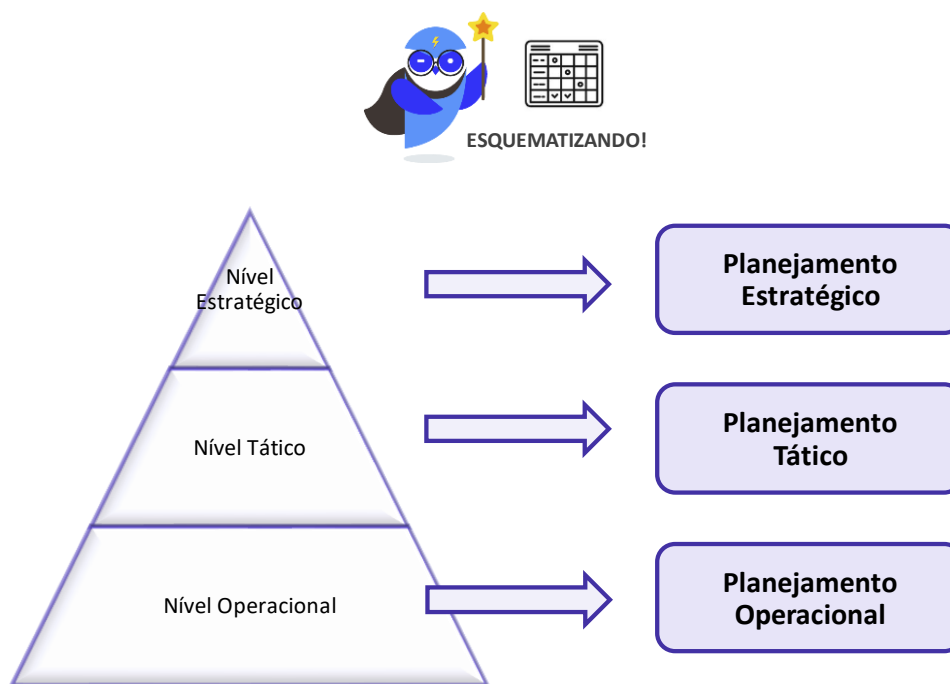
<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: edição compacta*. São Paulo, Atlas: 2009, p.61.



## 1 - Tipos de Planejamento (Níveis de planejamento)

O planejamento é dividido de forma **hierarquizada**, ou seja, de acordo com o **nível da organização** que o elabora.

Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**. Vejamos cada um deles:



### 1.1 Planejamento Estratégico

Também chamado de **Planejamento Institucional**, é aquele realizado no **nível institucional** ou estratégico, pela **alta cúpula da organização** (presidentes e diretores). Ele envolve a **organização como um todo** e tem por objetivo **nortear os caminhos** que a organização deve seguir.

Esse tipo de planejamento leva em consideração tanto o **ambiente interno**, controlável (forças e fraquezas), quanto o **ambiente externo**, não controlável (ameaças e oportunidades). Portanto, por estar **orientado ao ambiente externo** (mutável e não controlável) há um alto nível de incertezas.



Por ser o único tipo de planejamento que leva em consideração o ambiente externo, alguns autores dizem que o planejamento estratégico é **voltado “principalmente” ao ambiente externo**, ou então que é **“fortemente” voltado ao ambiente externo**.



O planejamento estratégico é voltado para o **longo prazo**; é orientado para o **futuro**.

Como é um planejamento muito “genérico” e abrangente, se faz necessário que o planejamento estratégico se **desdobre em planejamento tático** e este, por sua vez, em **planejamento operacional**.

## 1.2 Planejamento Tático

O planejamento estratégico se desdobra em diversos planejamentos táticos. O planejamento tático é realizado pelo **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento). Ele envolve uma **determinada unidade** (departamento, área, divisão) da organização.

Ele busca traduzir as estratégias “genéricas” e abrangentes, e transformá-las em **ações específicas e direcionadas** para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento tático é voltado para o **médio prazo**.

Segundo Chiavenato<sup>2</sup>, os planos táticos geralmente envolvem:

**Planos de produção:** Relacionado aos métodos, tecnologias e equipamentos necessários à realização das atividades.

**Planos financeiros:** Relacionado à captação e aplicação dos recursos financeiros. Envolve, também, a busca pela redução dos custos e aumento dos lucros.

**Planos de marketing:** Envolve as condições de venda e colocação dos produtos no mercado, bem como o atendimento ao cliente.

**Planos de Recursos Humanos:** Relaciona-se ao recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários.

## 1.3 Planejamento Operacional

Trata-se de um desdobramento do planejamento tático. O planejamento operacional é realizado pelo **nível administrativo mais baixo** da organização (supervisores). Ele se **preocupa** com “**o que**” e “**como**” fazer.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 366-368.





Esse tipo de planejamento está direcionado para as atividades básicas do dia a dia, ou seja, está orientado para as tarefas rotineiras.

Cada plano operacional pode se subdividir em diversos “subplanos”. Os planos operacionais estão voltados para a **eficiência (foco nos “meios”)**. Isso pois, o foco na eficácia (foco nos “fins”) é preocupação dos planos estratégico e tático.

O planejamento operacional é orientado para o **curto prazo**.

Chiavenato (2018), destaca que os planos operacionais podem ser classificados em:

**Procedimentos:** relacionados com os **métodos**.

**Orçamentos:** relacionados com **dinheiro**.

**Programas:** relacionados com o **tempo**.

**Regulamentos:** relacionados com o **comportamento das pessoas**.





### Planejamento Estratégico

- Realizado pela **alta cúpula** (presidentes e diretores)
- Envolve e impacta **toda a organização**
- É orientado para o **futuro** e para o "destino" da organização
- É voltado para o **longo prazo**
- Realiza o "mapeamento" ambiental, otimizando a relação com o ambiente externo
- Envolve a "**construção do consenso**"
- Alto nível de **incertezas**
- É **genérico e sintético**

### Planejamento Tático

- Realizado pela **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento)
- Envolve uma **determinada unidade**
- Busca transformar os planos estratégicos em **ações específicas e direcionadas**
- É voltado para o **médio prazo**
- Envolve planos de: **produção, financeiros, marketing, e recursos humanos**
- É um pouco **menos genérico** e um pouco **mais detalhado**

### Planejamento Operacional

- É realizado pelo **nível administrativo mais baixo** (supervisores)
- Se preocupa com "**o que**" e "**como**" fazer
- Direcionado para as **atividades básicas** (operações) e **tarefas rotineiras** do dia a dia
- O foco está na **eficiência**
- É voltado para o **curto prazo**
- Podem ser classificados em: **procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos**
- É **detalhado e analítico**





**(COMPERVE – SESAP – Assistente - 2018)**

O planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre recursos e tarefas necessários para alcançar esses objetivos adequadamente. Como principal decorrência do planejamento, os planos servem como guia e balizamento para a realização dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o plano tático

- a) corresponde ao mapeamento ambiental e à avaliação das forças e das limitações da organização.
- b) traduz e interpreta as decisões estratégicas em planos concretos em níveis departamentais.
- c) envolve toda a organização, sendo direcionado a longo prazo, e focaliza o futuro e a ação global.
- d) compreende cada tarefa/atividade, sendo direcionado a curto prazo, e focaliza o presente e a ação específica.

**Comentários:**

Letra A: errada. É o **planejamento estratégico** que se preocupa em fazer o mapeamento ambiental e avaliar as forças e fraquezas da organização.

Letra B: correta. Perfeito! De fato, o planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas, transformando-as em planos concretos a nível departamental.

Letra C: errada. A assertiva trouxe características do **planejamento estratégico**: envolve toda a organização, é voltado para o longo prazo, é de ação global e focaliza o futuro organizacional.

Letra D: errada. Tratam-se de características do **planejamento operacional**.

**O gabarito é a Letra B.**

**(FGV – IBGE – Analista - 2016)**

O planejamento, como função administrativa, pode ser aplicado segundo formas e metodologias distintas nas organizações. Nesse sentido, segundo sua abrangência e temporalidade, pode ser classificado segundo três níveis organizacionais, que são:

- a) estratégico, prático e operacional;



- b) estratégico, tático e operacional;
- c) teórico, prático e operacional;
- d) teórico, tático e programático;
- e) horizontal, vertical e matricial.

#### Comentários:

O planejamento é dividido de acordo com o nível da organização que o elabora. Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**.

O gabarito é a Letra B.

## ESTRATÉGIA

### 1 – O que é Estratégia?

Para Djalma Oliveira<sup>3</sup> “**estratégia** é definida como um **caminho**, ou **maneira**, ou **ação** formulada e adequada para **alcançar**, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as **metas**, os desafios e os **objetivos estabelecidos**, no melhor posicionamento da empresa perante seu **ambiente**, onde estão os **fatores não controláveis**.”



Oliveira reúne, ainda, uma série de conceitos de Estratégia, na visão de diversos renomados autores. Vejamos alguns deles:

**Estratégia** é a **determinação de metas básicas** a longo prazo e dos **objetivos** de uma empresa, bem como a **adoção das linhas de ação** e a aplicação dos **recursos necessários** para **alcançar essas metas**.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.193

<sup>4</sup> (Chandler Jr., 1962) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192



**Estratégia** é o **conjunto de objetivos** da empresa e a **forma de alcançá-los**.<sup>5</sup>

**Estratégia** é o plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os **objetivos** básicos da empresa **serão alcançados**.<sup>6</sup>

**Estratégia** é a forma de **pensar no futuro**, integrada no processo decisório, com base em um **procedimento formalizado e articulador de resultados** e em uma programação previamente estabelecida.<sup>7</sup>

**Estratégia** é a **busca de uma posição competitiva favorável** em uma indústria, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.<sup>8</sup>



Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

<sup>5</sup> (Buzzell, Gilligan e Wilson, 1977) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>6</sup> (Glueck, Kaufman e Walleck, 1980) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>7</sup> (Mintzberg, 1983) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>8</sup> (Porter, 1985) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. pp.192-193



## 2 – “Cinco Ps” de Mintzberg

Segundo Mintzberg<sup>9</sup>, a estratégia poder ser vista **sob 05 ângulos diferentes**: **plano** (plan), **estratagema (armadilha)** (ploy), **padrão** (pattern), **posição** (position) e **perspectiva** (perspective).

**Plano**: Enquanto plano, a estratégia indica a **direção** a ser seguida. Serve como um “guia”. É algo estruturado, que representa **formalmente** a estratégia para a empresa. É o “planejamento” em si. Vale dizer que nem sempre todas as ações planejadas serão realizadas; isto é, somente algumas das ações planejadas serão efetivamente implementadas.

**Estratagema (armadilha ou pretexto)**: Como estratagema, a estratégia é uma **ação ardilosa**, que é realizada para enfrentar e “**enganar**” os concorrentes. A organização induz seus concorrentes a terem uma percepção equivocada de suas ações estratégicas. Por exemplo: na série “La Casa de Papel” os bandidos ameaçam, por diversas vezes, tomar algumas atitudes. Na verdade, eles não iriam tomar essas atitudes anunciadas. Contudo, eles fazem essas ameaças apenas para “desorientar” a polícia. Da mesma forma, uma empresa pode ameaçar construir uma nova fábrica (ou então, comprar um novo terreno anunciando que irá construir uma nova fábrica), apenas para desencorajar um concorrente a expandir seus negócios.

**Padrão**: Como padrão, a estratégia é a **consciência do comportamento** (pretendida ou não) ao longo do tempo. Ou seja, são os **padrões de comportamento** seguidos pelos membros da empresa. Serve para orientar as ações desempenhadas pela empresa. Trata-se do “modelo” a ser seguido. Por exemplo: a estratégia de Henry Ford em oferecer o automóvel “modelo T” apenas na cor preta.

**Posição**: Enquanto posição, a estratégia demonstra como a empresa se **posiciona** perante o ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.) e interno (acionistas, empregados, etc.). Trata-se do posicionamento da empresa perante o mercado. A estratégia torna-se o “elo de ligação” entre os aspectos externos e os aspectos internos.

**Perspectiva**: Como perspectiva, a estratégia demonstra como a empresa é, e como a empresa faz as coisas. Trata-se da “**personalidade**” da empresa. Se refere ao **ponto de vista** da organização, ou seja, como a empresa **visualiza o mundo**. Trata-se de um olhar da organização “voltado para dentro” (para dentro da própria organização e para dentro da cabeça dos “estrategistas”).

---

<sup>9</sup> MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. pp. 20-23





### (IBFC – EBSEERH – Analista Administrativo - 2016)

Leia as afirmações sobre estratégia e assinale a alternativa incorreta

- a) Estratégia é planejamento, como sendo a definição mais comum.
- b) Estratégia é modelo, isto é, um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- c) Estratégia é posicionamento, isto é, o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.
- d) Estratégia é armadilha, isto é, uma manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais a ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.
- e) Estratégia é controle, isto é, é olhar para o alto e para dentro da empresa.

#### Comentários:

Segundo Mintzberg, a estratégia poder ser vista sob 05 ângulos diferentes: **plano** (planejamento), **estratagema** (armadilha), **padrão** (modelo), **posição** (posicionamento) e **perspectiva** (perspective).

Conforme se observa, a única alternativa que não traz um dos “Cinco Ps” de Mintzberg é a letra E (Controle).

**O gabarito é a Letra E.**

## 3 – Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente

Conforme vimos, nem todas as estratégias que foram planejadas são realmente implementadas. Em outras palavras, nem todas estratégias **pretendidas** são, de fato, **realizadas**.

De outro lado, podem existir estratégias que **não foram pretendidas** (estratégias não intencionais), mas que **acabam sendo realizadas**.

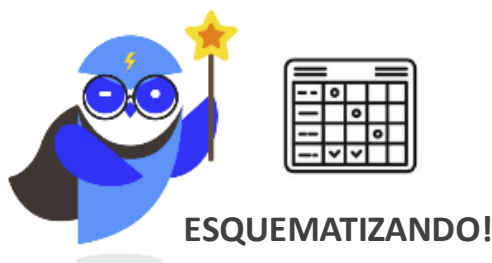
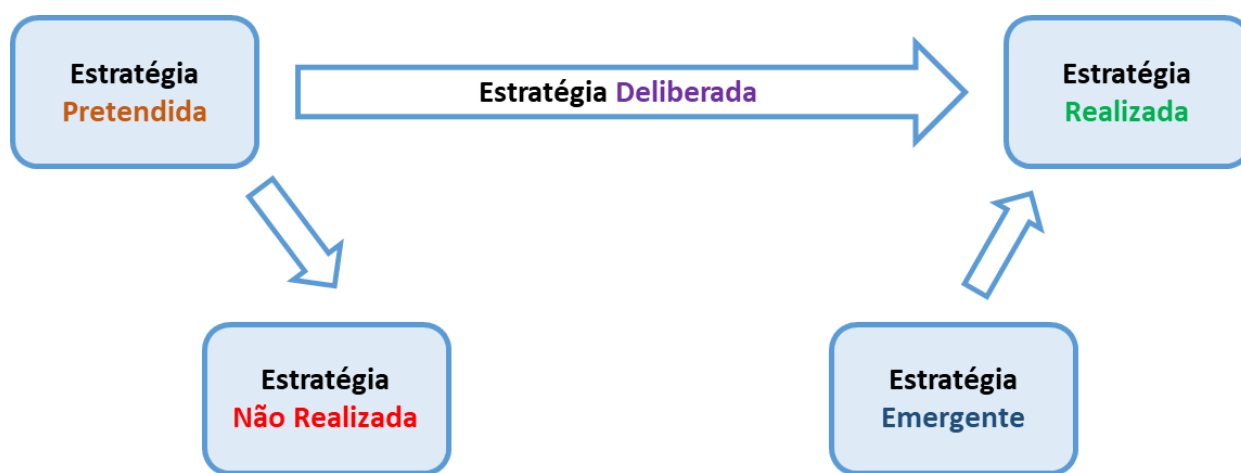
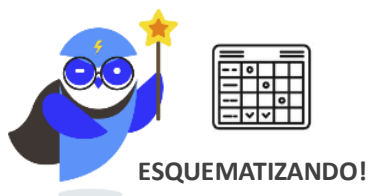
Nesse sentido, Mintzberg explica o seguinte:

-Se a estratégia foi **pretendida** (estratégia intencional) e foi **realizada**, trata-se de uma **estratégia deliberada**.

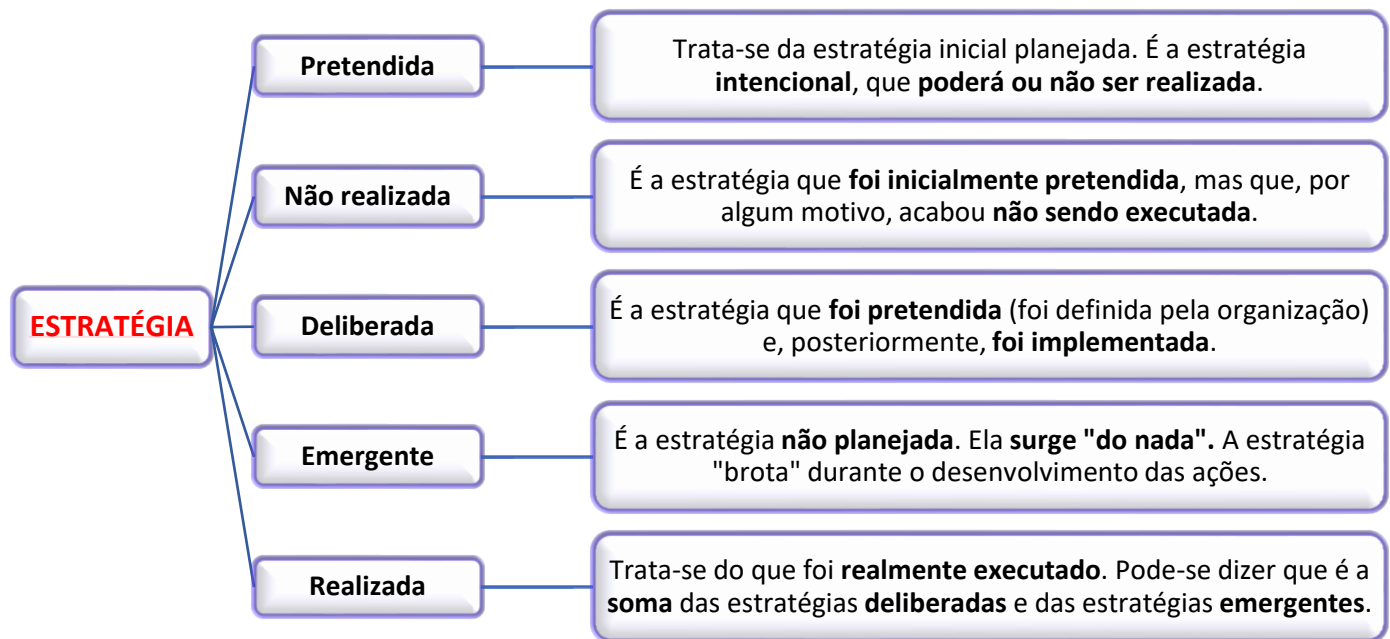


-Se a estratégia foi **pretendida** (estratégia intencional) e **não foi realizada**, trata-se de uma **estratégia não realizada**.

-Por fim, se a estratégia **não foi pretendida** (estratégia não intencional) e, por algum motivo, acaba sendo **realizada**, trata-se de uma **estratégia emergente**.







**(FCC – TRE-SE – Analista Judiciário – 2015 - Adaptada)**

A estratégia consiste nas estratégias deliberadas, pretendidas, emergentes, realizadas e não realizadas de uma organização.

**Comentários:**

Isso mesmo. A banca está se referindo ao modelo de Mintzberg. Segundo o autor, as estratégias consistem em estratégias **pretendidas**, **não realizadas**, **deliberadas**, **emergentes** e **realizadas**.

**Gabarito: correta.**

**(FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

Um gestor de uma organização da administração direta, durante seu período de férias, inspirou-se em uma obra de arte que observou em um museu para criar uma nova estratégia para gerenciar suas equipes de trabalho e, sem saber se irá funcionar, ainda não a implementou totalmente.

Essa pode ser definida como uma estratégia:



- a) deliberada;
- b) emergente;
- c) planejada;
- d) pretendida;
- e) realizada.

**Comentários:**

Perceba que a estratégia foi criada “do nada”, ou seja, durante o período de férias do gestor.

A equipe desse gestor já estava desempenhando suas ações, de acordo com estratégias pretendidas (estratégias inicialmente planejadas).

Contudo, durante as férias, o gestor teve novas ideias e, assim que voltou ao serviço, começou a implementar essa nova estratégia (mesmo que não totalmente), durante o desenvolvimento das ações que já estavam sendo realizadas.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, durante o desenvolvimento das ações, e já começou a ser implementada).

**O gabarito é a Letra B.**

---

**(CESGRARION – Liquigás – Profissional Júnior - 2018)**

Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo.

Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada
- b) estratagema
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida



### Comentários:

Conforme narrado pelo enunciado da questão, o negócio surgiu “do nada”. De início, o empresário importava produtos diretamente para os consumidores finais. Depois, “do nada” (isto é, sem planejamento, sem intenção), surgiu um novo negócio, qual seja: prestar consultoria para outros importadores.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, é uma estratégia não planejada que foi implementada)

**O gabarito é a Letra C.**

---

## 4 – Estratégias de Miles e Snow

Chiavenato<sup>10</sup> explica que, de acordo com Miles e Snow, as estratégias são classificadas em **04 tipos**:

**Estratégia defensiva:** preocupa-se com a defesa e estabilidade, ou seja, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável, um conjunto limitado de produtos é dirigido para um segmento estreito do mercado total. Para afastar os concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

**Estratégia exploradora (ofensiva):** é uma estratégia agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. À vista disso, é importante manter a flexibilidade, tanto em tecnologia como em arranjos organizacionais.

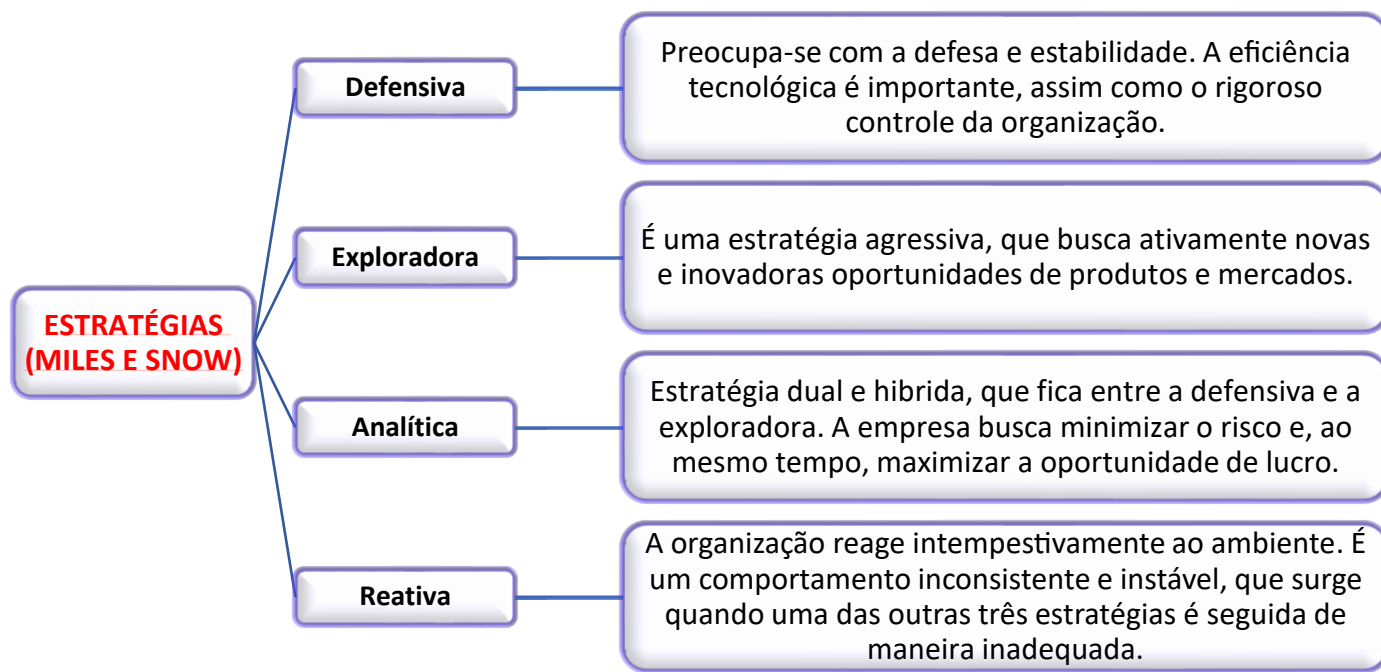
**Estratégia analítica:** é uma estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

**Estratégia reativa:** ao contrário das outras três alternativas, a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada. Constitui um sinal de fracasso.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas*, volume II, 7ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 593-594





### (FCC – TRT 16ª Região – Analista Judiciário)

Ao elaborar seus processos de planejamento, as organizações definem objetivos e deliberam estratégias com a finalidade de alcançá-los. Sobre as estratégias organizacionais é correto afirmar que há

- a) Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que se encontram constantemente buscando oportunidades de mercado e regularmente estão experimentando responder tendências.
- b) Estratégia Reativa, utilizada por organizações que operam em dois tipos de domínio de produto/mercado: um relacionamento estável e outro instável.
- c) Estratégia Analítica, são aquelas cujos administradores percebem a ocorrência de mudanças e incertezas no ambiente, mas não possuem a habilidade necessária para responder eficazmente, carecendo de uma consistente relação estrutura- estratégia.



d) Estratégia Exploradora, utilizada por organizações que possuem um estreito domínio de produto/mercado, não se preocupando com a busca de oportunidades fora do seu domínio atual.

e) Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que raramente necessitam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, em sua estrutura ou nos seus métodos de operação. Elas dedicam a sua maior atenção na constante melhora da eficiência das operações existentes.

### Comentários:

A banca está se referindo aos tipos de estratégia de Miles e Snow. Vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: errada. A assertiva trouxe características da estratégia **exploradora (ofensiva)**.

Letra B: errada. Nada disso. A assertiva misturou diversos conceitos. Na estratégia reativa a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada.

Letra C: errada. Nada disso. A estratégia analítica é uma estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

Letra D: errada. Pelo contrário! A estratégia exploradora busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

Letra E: correta. Isso mesmo! A estratégia defensiva preocupa-se com a estabilidade, portanto, não necessitam fazer grandes mudanças em suas tecnologias. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

**O gabarito é a letra E.**

---



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De todos os tipos de planejamento, o planejamento estratégico é, sem dúvidas, o mais cobrado em provas. Portanto, vamos estudá-lo de forma mais aprofundada.

O planejamento estratégico é o grande responsável por **estabelecer a direção** a ser seguida pela organização, ou seja, é ele que define como a organização aplicará as estratégias para atingir os seus objetivos. É o planejamento estratégico que possibilita um **maior grau de interação com o ambiente**. Trata-se do planejamento mais abrangente da organização.

Chiavenato (2018) ressalta que o planejamento estratégico possui as seguintes **características**:

- É orientado para o futuro**: é voltado para o longo prazo.
- É compreensivo**: ou seja, envolve toda a organização.
- É um processo de “construção de consenso”**: isto é, busca atender às necessidades de todos os interesses envolvidos na organização.
- É uma forma de “aprendizagem organizacional”**: busca ajustar-se ao ambiente complexo, instável e mutável, portanto, é uma tentativa constante de adaptação e "aprendizagem organizacional".
- Se baseia em três aspectos**: visão de futuro, fatores organizacionais internos e fatores ambientais externos.

O planejamento estratégico não baseia suas decisões em dados concretos, uma vez que está diretamente relacionado com o ambiente externo (mutável e complexo). Portanto, está sujeito a muitas **incertezas**.

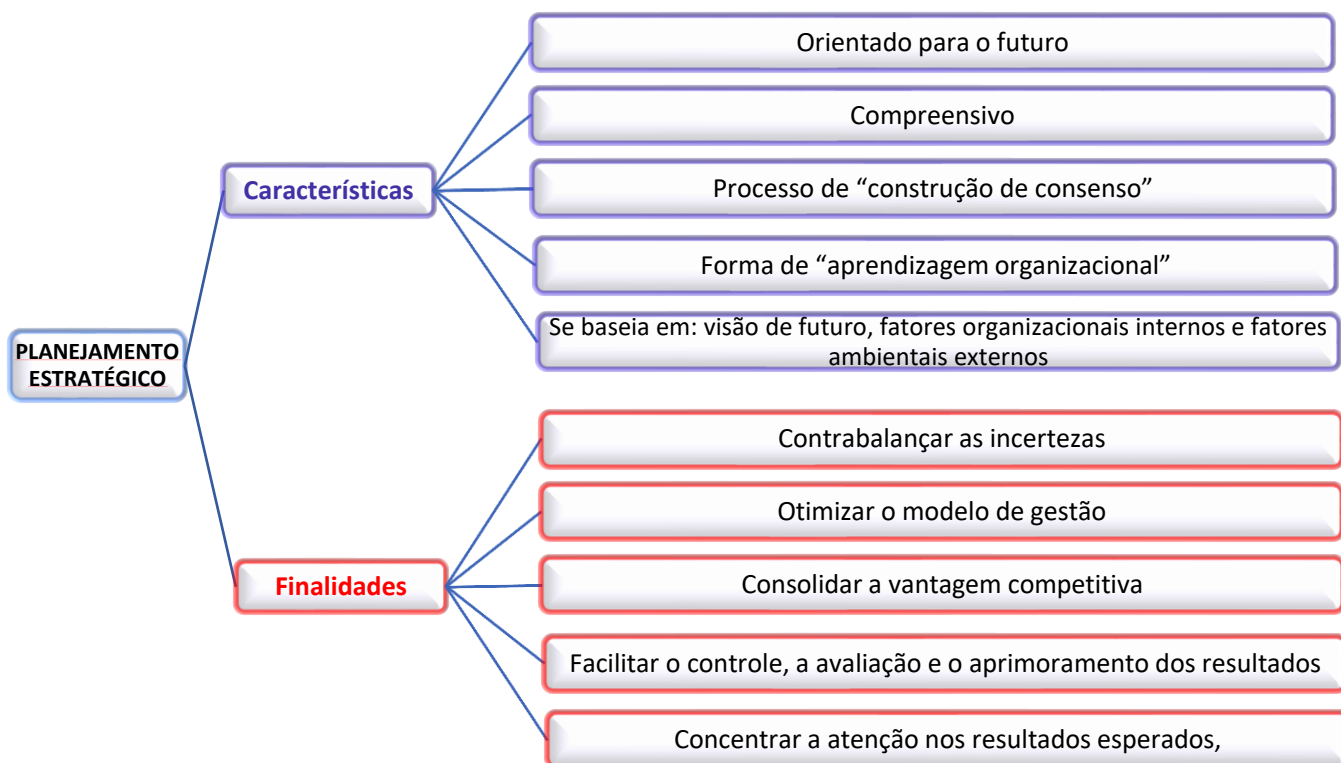
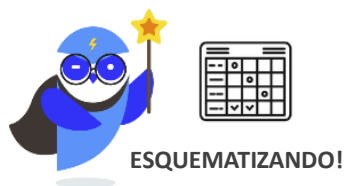
O planejamento estratégico é um **processo contínuo** de **adaptação a um ambiente externo instável e mutável**.

Djalma Oliveira (2018) arrola algumas **finalidades** do planejamento estratégico, dentre as quais destacam-se:

- Contrabalançar as incertezas**, desenvolvendo planos alternativos.
- Otimizar o modelo de gestão** da empresa.
- Consolidar a **vantagem competitiva** da organização.
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados**.



-Concentrar a **atenção nos resultados esperados**, representados pelos objetivos, desafios e metas.



## 1 - Gestão Estratégica

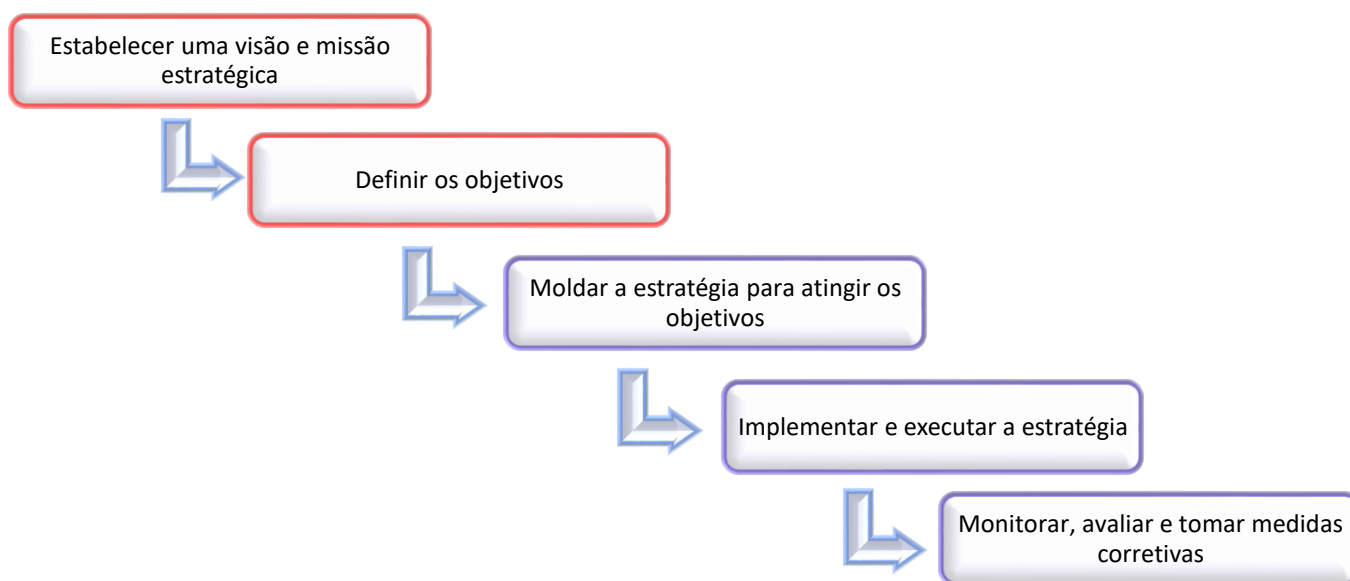
É importante que você não confunda **Gestão Estratégica** (ou Administração Estratégica) com **Planejamento Estratégico**.

De acordo com Costa<sup>11</sup> "o conceito de **gestão estratégica** é **muito mais abrangente** que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre

<sup>11</sup> COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007, pp. 55-56.

adequados às realidades externas e internas da organização”. Para ele, “a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura”.

Tavares<sup>12</sup>, por sua vez, explica que “o **planejamento estratégico** corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A **gestão estratégica** abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e **adoção de um modelo organizacional adequado** à implementação das estratégias delineadas”. O processo de gestão estratégica é composto por diversas etapas, conforme demonstrado a seguir<sup>13</sup>:



Pode-se dizer, portanto, que a **gestão estratégica** é mais ampla e abrangente, ela envolve uma visão sistêmica da organização e compreende a **soma de todas as funções organizacionais** (planejamento, organização, direção e controle) **a nível estratégico**. Nesse sentido, as duas primeiras etapas da gestão estratégica (“Estabelecer uma visão e missão estratégica” e “Definir os objetivos”) compreendem o **planejamento estratégico**.

Em outras palavras, podemos dizer que o planejamento estratégico faz parte da gestão estratégica (está “inserido” na gestão estratégica).

A **gestão estratégica**, por ser muito mais abrangente e envolver, além do **planejamento estratégico**, a **implementação** e o **controle** da estratégia organizacional, é conduzida de forma mais **descentralizada**. Por outro lado, o **planejamento estratégico** é **centralizado** na alta cúpula da organização.

<sup>12</sup> TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2010, pp. 55-56.

<sup>13</sup> SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Candida, **Gestão estratégica**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014, p. 41.





## 2 - Missão x Visão x Valores x Negócio

É o planejamento estratégico que define a missão, a visão, os valores e o negócio da organização. Vejamos o conceito de cada um desses termos.

### 2.1 - Missão

Missão é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada. Ela representa a identidade da organização.

A missão deve indicar com clareza o “por que” a organização existe. É **atemporal** (permanente).

É a missão que indica quais **benefícios** a organização trará para a **sociedade**, ou seja, os **impactos** que a organização causará na sociedade. Ela indica qual o **papel da organização na sociedade e como a organização pretende atuar** em seu dia a dia.

A missão da organização deve responder à seguinte pergunta: “**por que a organização existe?**”

Para facilitar o entendimento, trouxe a missão de algumas organizações:

Fiat: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.

Netflix: “Permitir que o acesso aos filmes e programas de TV favoritos seja ridiculamente fácil”.

Uber: “Dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares”.

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: “Fiscalizar e orientar para o bom e transparente uso dos recursos públicos em benefício da sociedade”.



Recentemente, o **CESPE/CEBRASPE** considerou correto um conceito bastante **abrangente** de **missão**. Vejamos:

**(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**



O estabelecimento da visão e da missão ocorre no planejamento estratégico. Na missão, estão descritos o propósito e os valores da organização, seu escopo de atuação e o público que ela pretende atender.

### Comentários:

A partir desse conceito mais abrangente adotado pelo CESPE, podemos notar que a missão abrange, além da “razão de ser” da organização, os valores, o negócio (escopo de atuação) e o público alvo que a organização pretende atender.

Portanto, FIQUE ATENTO!

**Gabarito: correto.**

---

## 2.2 - Visão

É a “**visão de futuro**” da organização. Trata-se de como a organização “se vê” no futuro (no longo prazo). É a visão que indica os **objetivos “finais” da organização**, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade. Ela exprime **o que a organização “deseja ser” no futuro**.

A visão deve traduzir o **consenso dos membros** da organização sobre o futuro que se deseja. Ela deve ser bastante clara e coerente com a missão da organização.

Diferentemente da missão, a visão **não é permanente**.

A visão da organização deve responder à seguinte pergunta: **“o que eu quero ser?”**

Seguem alguns exemplos de visão:

Fiat: *“Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.”*

Netflix: *“Ser o melhor serviço de distribuição de entretenimento do mundo, licenciando conteúdo de entretenimento ao redor do mundo, criando mercados acessíveis para criadores de conteúdo e ajudando criadores de conteúdo a terem uma audiência global”.*

Uber: *“Ser a empresa com o transporte mais inteligente com menos carros e maior acesso”*

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: *“Ser uma Instituição de referência no controle da efetividade na aplicação dos recursos públicos”*



Perceba que são frases que indicam a forma como a organização quer “ser vista pelos outros”, ou seja, são frases que exprimem a vontade da organização de ser “referência” no seu ramo de atividades.



Quando você estiver diante de alguma questão que exija a diferenciação entre missão e visão, pense no “**tempo**”.

Se for algo no **tempo “presente”**, estaremos diante da **missão** (trata-se da “razão de ser” da organização, ou seja, podemos dizer que a organização “já é isso”).

Se for algo relacionado ao **tempo “futuro”**, estaremos diante da **visão** (trata-se de “o que a organização quer ser”, isto é, o que a organização “deseja ser” no futuro; como ela “se vê” no futuro).

## 2.3 - Valores

Os valores são o conjunto dos **princípios básicos** e das **crenças** que **norteiam o comportamento** da organização. São a **base para a tomada de decisão**.

Eles indicam como os membros da organização **devem se comportar**.

Vejamos alguns exemplos:

Fiat: “*satisfação do cliente, valorização e respeito às pessoas, atuar como parte integrante da FCA, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.*”

Netflix: “*produtividade, criatividade, inteligência, honestidade, comunicação, paixão, altruísmo, confiança e paixão.*”

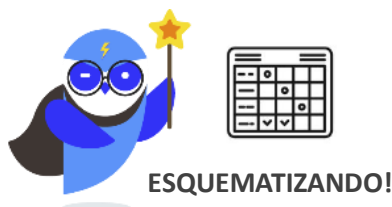
McDonald’s: “*A experiência dos consumidores está no centro de tudo o que fazemos; Temos um compromisso com as nossas pessoas; Acreditamos no Sistema McDonald's: Franquiados, Companhia e Fornecedores; Gerimos e desenvolvemos o nosso negócio de forma ética; Retribuímos às nossas comunidades; Desenvolvemos o nosso negócio com rentabilidade. Procuramos melhorar continuamente.*”



## 2.4 - Negócio

O negócio da organização é o que a organização faz. Ele representa o “**ramo de atividades**” no qual a empresa atua. Está relacionado às atividades principais da organização em um momento específico.

O negócio da organização responde à seguinte pergunta: “**o que a organização faz?**”



Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"><li>• Razão de ser</li><li>• "Por que a Organização existe?"</li><li>• Indica os impactos causados na sociedade</li><li>• É permanente (atemporal)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão de futuro</li><li>• "O que eu quero ser?"</li><li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li><li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li><li>• É temporário</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios básicos</li><li>• Crenças</li><li>• Base para a tomada de decisões</li><li>• Indica como os membros devem se comportar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Representa o "ramo de atividades"</li><li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li><li>• "O que a organização faz?"</li></ul>



### (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Na elaboração do planejamento estratégico de um órgão público, os responsáveis pela condução do trabalho estão desempenhando a etapa conhecida por definição da visão. Assinale a opção que apresenta as características dessa etapa.

- a) Apresentação dos princípios e crenças basilares do órgão.
- b) Panorama dos desafios e oportunidades vigentes no setor.
- c) Exposição das forças e fraquezas valorizadas pelo órgão.



d) Declaração da posição almejada pelo órgão no futuro.

e) Descrição da razão de existência do órgão.

### Comentários:

A questão quer que o candidato indique a alternativa que traz as características da **visão organizacional**.

Para isso, devemos encontrar qual alternativa traz a ideia de “como a organização se vê no futuro”, ou seja, de como a organização “deseja ser” no futuro. A única alternativa que traz essas ideias é a **letra D**.

Perceba que a **letra A** traz as características dos **valores** organizacionais, e a **letra E** indica o conceito de **missão** organizacional.

**O gabarito é a letra D.**

---

### (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

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

Corresponde a uma declaração de visão:

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

b) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”;

c) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”;

d) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”;

e) “Promover o intercâmbio Cultural”.

### Comentários:

Essa é uma boa questão para sedimentar o conhecimento e diferenciar missão de visão que, normalmente, são os conceitos que trazem maiores confusões.



A única alternativa que traz uma declaração de **visão** é a **letra B**. Perceba que a assertiva exprime a vontade da organização de ser **reconhecida como referência** de organização educacional e do terceiro setor. É uma frase que responde muito bem à pergunta: “O que eu quero ser?”.

As demais alternativas (A, C, D e E) se referem à **missão**, à “razão de ser” da organização. Perceba que todas elas respondem à seguinte pergunta: “Por que a organização existe?”.

**O gabarito é a Letra B.**

---

### 3 - Outras definições importantes

**Objetivo Estratégico:** É o **resultado final** que a organização **pretende alcançar**. É o estado futuro desejado. São os fins que a organização pretender alcançar, e para os quais direcionará todos os seus esforços e recursos. É orientado para o **longo prazo**.

O objetivo estratégico deve levar em consideração à missão e a visão da organização.

**Objetivos Funcionais:** São **objetivos “parciais” (objetivos intermediários)**. Relacionam-se às áreas funcionais da organização (área financeira, recursos humanos, etc.). Tratam-se daqueles resultados que devem ser atingidos para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

**Desafios:** Desafio é uma **ação** que exige um **esforço extra**, possui **prazo estabelecido** e é **quantificável**. Traduz-se em uma modificação da situação atual, e contribui para que sejam alcançados os resultados definidos pelos objetivos.

**Metas:** São “**etapas**” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Em outras palavras, pode-se dizer que os **objetivos são desmembrados em diversas metas**, as quais devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e dos desafios.

As metas são voltadas para o **curto prazo**, devem ser **quantificáveis** e devem refletir a realidade da organização. Por serem uma “segmentação” (uma “partição”) dos objetivos, permitem avaliar o grau de realização dos objetivos.

Pode-se dizer que a meta é um “**objetivo quantificado**”. As metas envolvem percentuais a serem atingidos e prazos.





Tanto os **objetivos** quanto as **metas** devem possuir as seguintes características: **e**Specíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. (mnemônico: **SMART**). Na verdade, o acrônimo “SMART” deriva do inglês (Specific, Mensurable, Attainable, Relevant, Timely). Contudo, conforme você percebeu, também se aplica muito bem aos termos em português! 😊

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Específico</b> (<i>Specific</i>)</li><li>• Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas</li></ul>
<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mensurável</b> (<i>Mensurable</i>)</li><li>• Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas</li></ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Atingível</b> (<i>Attainable</i>)</li><li>• Os objetivos e metas devem ser alcançáveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, abandono ao plano estabelecido</li></ul>
<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relevante</b> (<i>Relevant</i>)</li><li>• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.</li></ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Temporal</b> (<i>Timely</i>)</li><li>• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados</li><li>• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo</li></ul>

**Estratégia:** É o caminho ou a **ação mais adequada a ser tomada** para **alcançar os objetivos**, os **desafios** e as **metas** estabelecidas. A estratégia deve estar alinhada à missão e à visão da organização.

**Política:** É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.

A política é a **base de sustentação** para o planejamento estratégico. Ela fornece as **orientações para as tomadas de decisões**. Embora seja um parâmetro de tomada de decisões para toda a organização, normalmente, é estabelecida para cada área funcional da empresa.

**Diretrizes:** Tratam-se do conjunto interativo e estruturado dos **objetivos**, **estratégias** e **políticas** da empresa.





**Projetos:** São os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução. Os prazos para execução são preestabelecidos.

**Programas:** São os **conjuntos de projetos** que possuem um **mesmo objetivo ou finalidade**. Em outras palavras, o programa é um conjunto de projetos que possuem um “objetivo maior” em comum.

**Planos de ação:** São os **conjuntos das partes comuns de diferentes projetos**, relacionados a um assunto específico.

Por exemplo, imagine que o projeto X e o projeto Y necessitem de um mesmo tipo de Software para a execução das atividades.

Assim, ao invés de ser realizada a aquisição desse software de forma separada, é montado um “plano de ação” de tecnologia, para que esse software seja adquirido, de uma vez só (com o mesmo fornecedor), para ambos os projetos. Busca-se, assim, aumentar a eficiência e reduzir os custos.

**Fatores Críticos de Sucesso:** São os **fatores fundamentais** para que a organização **obtenha o sucesso** desejado em seus resultados. São aspectos internos (controláveis) ou externos (não controláveis) que influenciam no alcance dos resultados e são de extrema importância para a obtenção dos resultados.

**Resultados:** São os **resultados finais** que se pretende alcançar em **determinado período** (por exemplo, em um dia, em semanas, em meses ou em anos).

**Benchmarking:** É um processo de **análise das práticas adotadas** por **empresas concorrentes**, as quais são consideradas fortes e, na maioria das vezes, líderes de mercado.

Consiste em estudar e **comparar** as práticas adotadas pela organização, em relação às “**melhores**” **práticas** adotadas no mercado.

Em outras palavras, benchmarking é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.<sup>14</sup>

**Stakeholders:** São as “**partes**” **interessadas** de uma organização. Tratam-se de grupos ou pessoas que possuem algum **interesse** nos processos ou resultados gerados pela organização ou que são **afetadas** por ela.

Dividem-se em:

---

<sup>14</sup> (Spendolini, 1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.





**Stakeholders primários:** Afetam e influenciam **diretamente** a organização. Por exemplo: clientes, empregados, fornecedores, etc.

**Stakeholders secundários:** São aquelas pessoas ou grupos que impactam **indiretamente** a organização. Ou seja, apesar de não estarem relacionados diretamente à organização, exercem algum tipo de influência sobre ela. Por exemplo: órgãos reguladores, mídia, etc.



Não confunda **Stakeholders** (partes interessadas) com **Shareholders**.

**Shareholders** são os acionistas de uma organização, ou seja, aquelas pessoas que possuem uma “parte” da organização.

## 4 - Etapas do Planejamento Estratégico

Vejamos cada um dos estágios do planejamento estratégico propostos por **Chiavenato**:

**Formulação dos objetivos organizacionais:** Consiste em definir aonde quer se chegar (estabelecer os objetivos finais de longo prazo), e indicar a direção que a organização deve seguir.

**Análise externa do ambiente:** Consiste em analisar as **ameaças** e **oportunidades** que o ambiente externo causa à organização.

**Análise interna da organização:** Trata-se de identificar as **forças** e as **fraquezas** da organização, mediante a análise da organização como um todo. Nesse estágio pode ser utilizado o benchmarking, no intuito de comparar as práticas adotadas pela organização, com aquelas “melhores práticas” adotadas pelas empresas concorrentes.

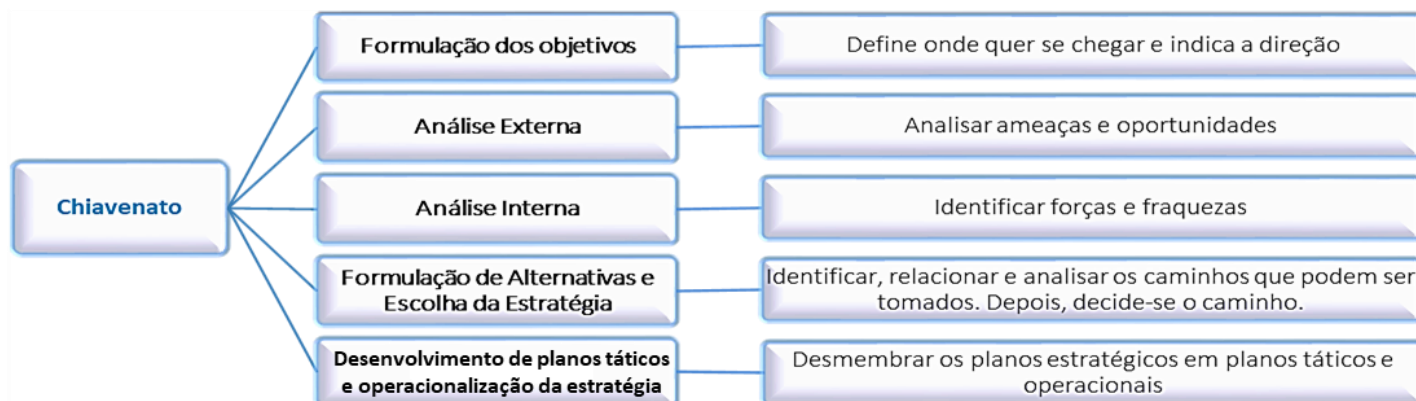
**Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada:** Consiste em identificar, relacionar e analisar quais são os caminhos e ações que podem ser tomados para atingir os objetivos. Depois, decide-se qual caminho será percorrido.

**Desenvolvimento de planos táticos e dos planos operacionais (operacionalização da estratégia):** Conforme vimos anteriormente nesse aula, como o planejamento estratégico é muito “genérico” e abrangente, se faz necessário que os planos estratégicos se desdobrem em planos táticos e estes, por sua vez, em planos operacionais. Trata-se da parte mais detalhada do processo de planejamento estratégico.



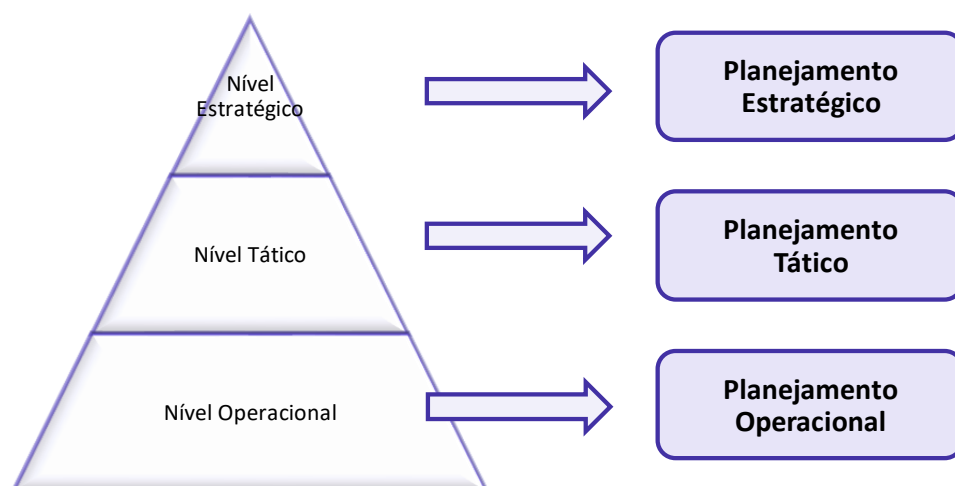


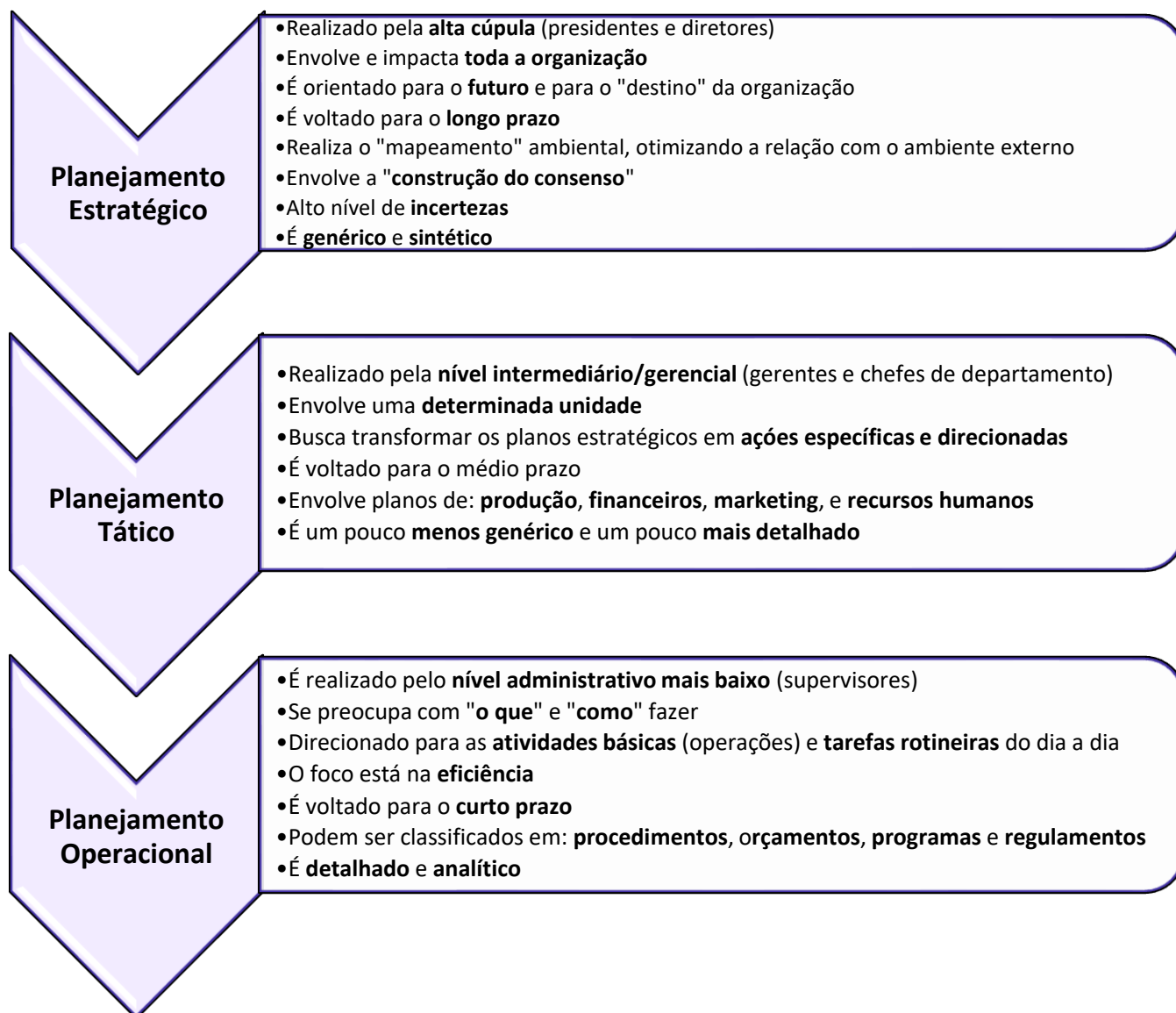
## ESQUEMATIZANDO!



## RESUMO ESTRATÉGICO

### Níveis de planejamento (Tipos de planejamento)





### Missão x Visão x Valores x Negócio

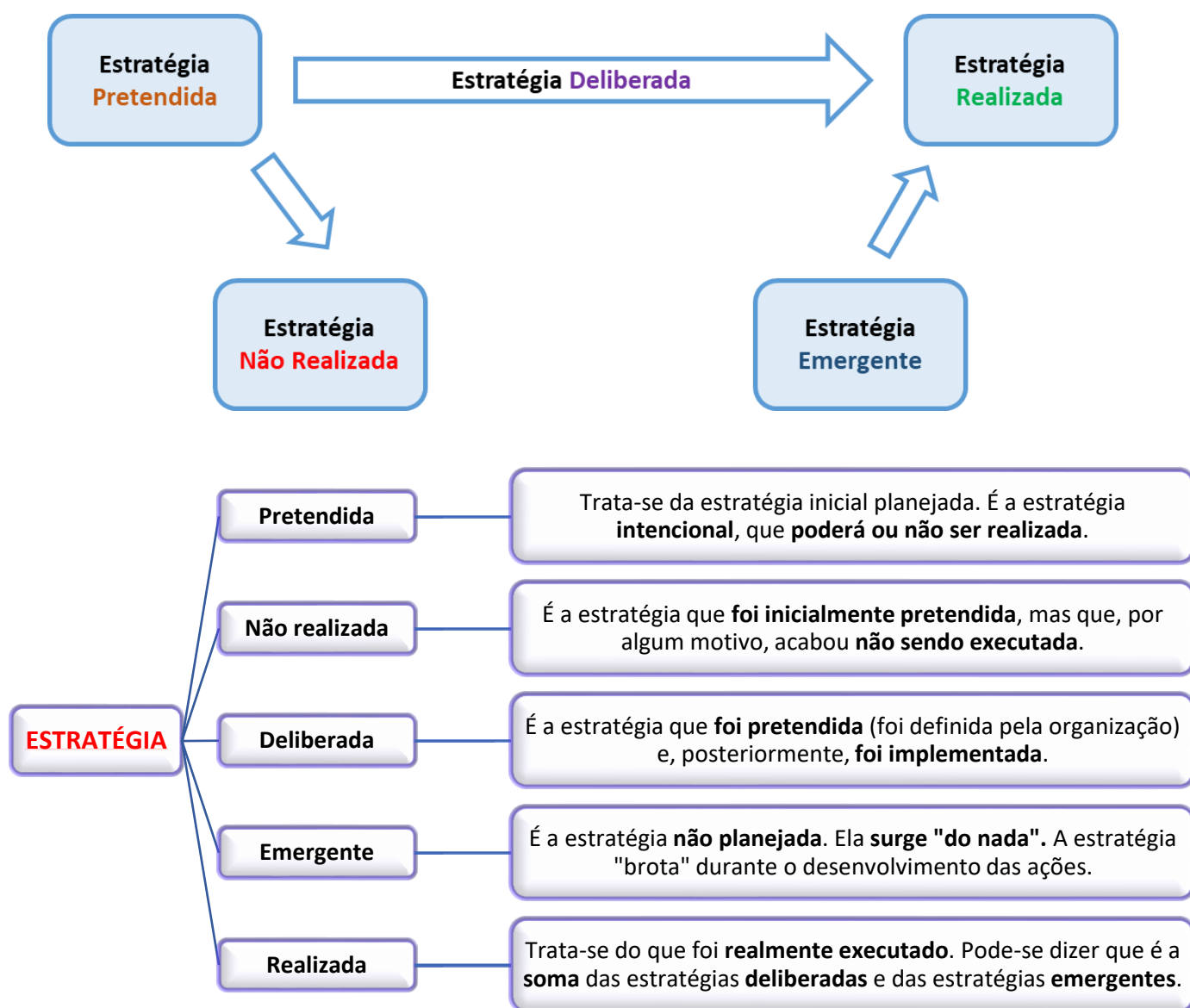
Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razão de ser</li> <li>• "Por que a Organização existe?"</li> <li>• Indica os impactos causados na sociedade</li> <li>• É permanente (atemporal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de futuro</li> <li>• "O que eu quero ser?"</li> <li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li> <li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li> <li>• É temporário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios básicos</li> <li>• Crenças</li> <li>• Base para a tomada de decisões</li> <li>• Indica como os membros devem se comportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa o "ramo de atividades"</li> <li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li> <li>• "O que a organização faz?"</li> </ul>



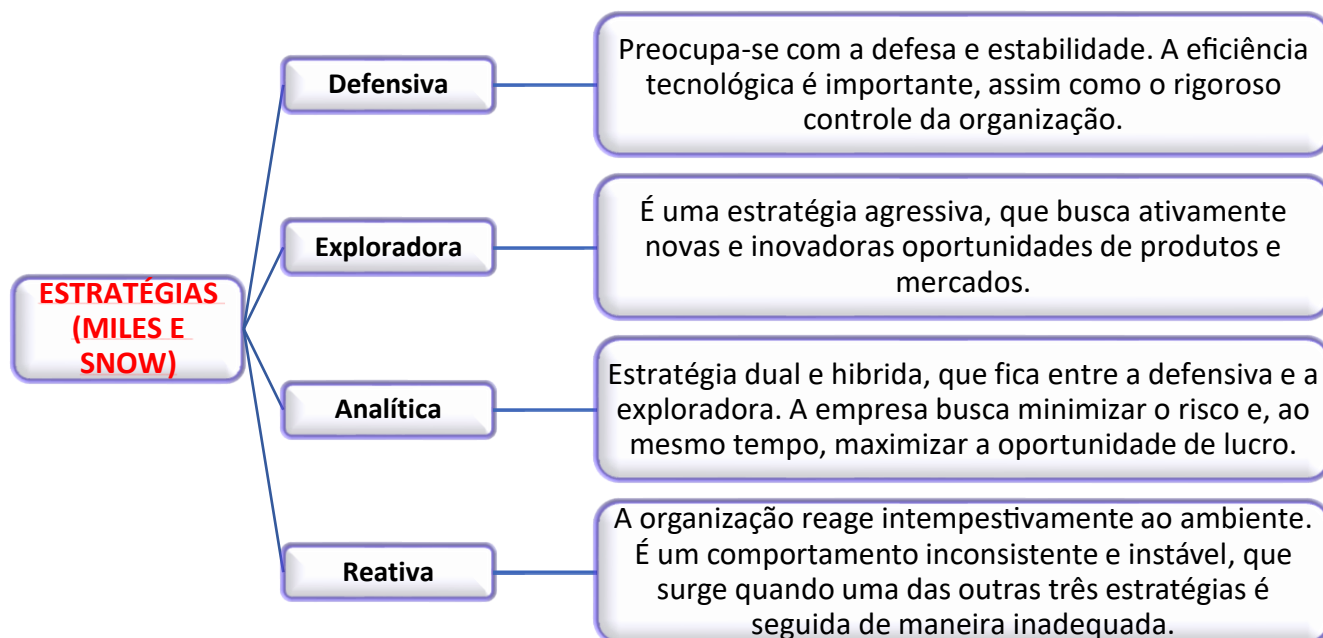
## Estratégia

Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

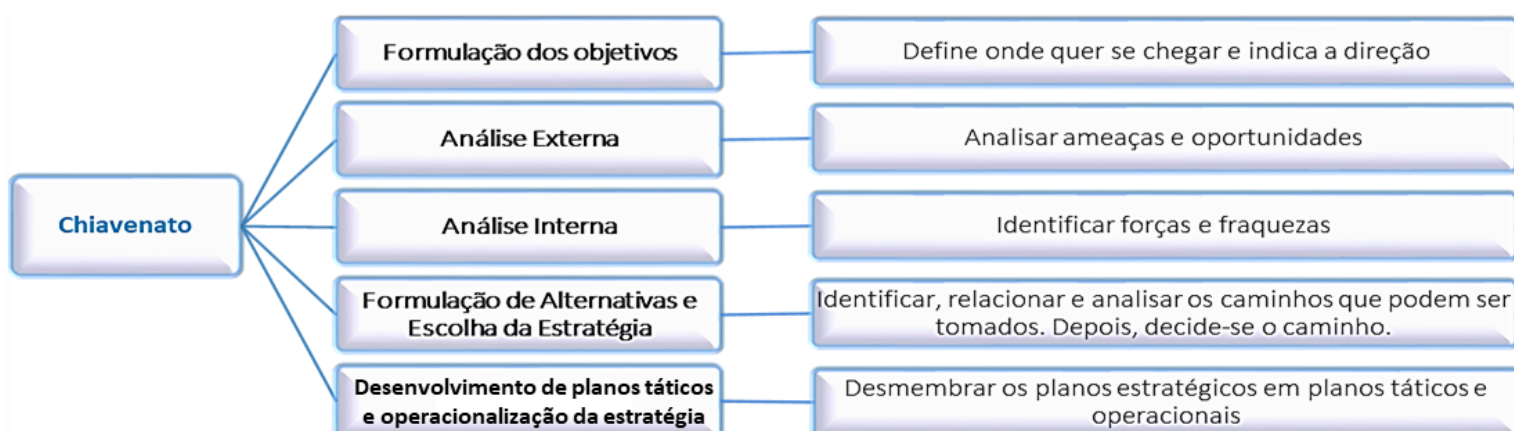
### Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente (Mintzberg)



## Estratégias de Miles e Snow



## Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)





## QUESTÕES COMENTADAS!

### QUESTÕES COMENTADAS

#### 1. (CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente em Administração – 2019)

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

#### Comentários:

O enunciado nos diz que o Diretor da fábrica (nível estratégico), ao invés de passar a estratégia ao “próximo nível mais baixo”, ou seja, ao **gerente (nível tático)**, decidiu implementá-la diretamente junto aos operários.

Portanto, nesse caso, o diretor prescindiu (dispensou) o **nível tático**.

**O gabarito é a letra D.**

#### 2. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 2018)



Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo.

Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada
- b) estratagema
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

#### Comentários:

Perceba que a estratégia foi criada “do nada”, ou seja, durante a “ajuda com as importações” que o empresário forneceu a seus amigos.

Perceba que o gestor não planejou “ajudar” terceiros com importações e “ganhar” dinheiro com isso. Foi algo que surgiu “do nada”.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, durante o desenvolvimento das ações, e começou a ser implementada pelo empresário).

**O gabarito é a letra C.**

---

### 3. (CESGRANRIO – Transpetro – Administrador Júnior – 2018)

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 macro-ambiente.
- 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:

Perceba as “palavras-chave” que o enunciado nos informa: “reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado”; “O consultor, após fazer a **análise da empresa e comparar o cenário do ambiente** que ela atua”; “indicou algumas **linhas de ação** para que essa empresa tenha um **novo posicionamento de mercado**.”

Portanto, o trabalho realizado pelo consultor está associado à elaboração do **planejamento estratégico**, com a **análise do ambiente interno** da organização e do **macro-ambiente**.

**O gabarito é a letra C.**

---

#### 4. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2017)

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão
- d) Posição
- e) Processo

#### Comentários:



A missão é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada (ou, como o enunciado destacou, “a finalidade da organização”).

O enunciado nos trouxe um exemplo de Missão de uma companhia de limpeza.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 5. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2017)

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

### Comentários:

A **visão** exprime o que a organização deseja ser no futuro (como a organização “se vê” no futuro).

É a visão que indica os objetivos “finais” da organização, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade.

Portanto, o enunciado nos trouxe um exemplo de visão.

Perceba que a empresa pretende “tornar-se referência” (no futuro) no seu ramo.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 6. (CESGRANRIO – UNRIO – Assistente em Administração - 2016)

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes. Essas informações, os



pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

**Comentários:**

A análise interna (forças e fraquezas), análise externa (oportunidades e ameaças), análise dos concorrentes, bem como o estabelecimento da missão, visão, valores, e objetivos da organização, são algumas das etapas do **planejamento estratégico**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**7. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Recursos Sólidos - 2019)**

Cabe ao planejamento tático prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

**Comentários:**

Cabe ao planejamento **estratégico** prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

O planejamento tático, por sua vez, é voltado para o médio prazo e envolve uma determinada unidade (departamento, área, divisão) da organização.

**Gabarito: errada.**

---

**8. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)**

As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

**Comentários:**



Nada disso. E se essa empresa atuar no mercado de importações de medicamentos? A variação cambial (fator externo, não controlável) será um fator totalmente relevante para ela, e deverá sim ser considerado no planejamento estratégico.

**Gabarito: errada.**

---

### 9. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

**Comentários:**

A **missão** é o conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

A **visão**, ao seu turno, define COMO a organização **QUER** ser vista, no futuro, pela sociedade.

**Gabarito: errada.**

---

### 10. (UFLA – UFLA – Administrador - 2018)

Quanto aos níveis de planejamento, relacione a Coluna II com a Coluna I e registre o número correspondente:

#### COLUNA I – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

1. Planejamento Estratégico
2. Planejamento Tático
3. Planejamento Operacional

#### COLUNA II – POSSÍVEIS DECISÕES

- ( ) Deve conter os procedimentos básicos a serem adotados.
- ( ) Considera as políticas da organização como um todo.
- ( ) Busca otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo.
- ( ) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação.
- ( ) Deve conter os responsáveis por sua execução e implantação.
- ( ) Trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas.



Assinale a alternativa que apresenta na Coluna II a sequência CORRETA:

- a) 3, 1, 2, 1, 3, 2
- b) 2, 3, 3, 1, 2, 1
- c) 3, 2, 1, 2, 1, 3
- d) 2, 1, 2, 3, 3, 1

#### Comentários:

Vamos analisar as assertivas e destacar cada uma das palavras-chave que nos ajudam a responder a questão:

(3) Deve conter os procedimentos básicos a serem adotados. = **Planejamento Operacional**

(1) Considera as políticas da organização como um todo. = **Planejamento Estratégico**

(2) Busca otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. = **Planejamento Tático**

(1) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação. = **Planejamento Estratégico**

(3) Deve conter os responsáveis por sua execução e implantação. = **Planejamento Operacional**

(2) Trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas. = **Planejamento Tático**

O gabarito é a letra A.

---

#### 11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

#### Comentários:

A assertiva fez uma “confusão”.

É exatamente o contrário. No planejamento **tático** é que são implementados os planos definidos no planejamento **estratégico**. O planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico.



**Gabarito: errada.**

---

**12. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**Comentários:**

Assertiva perfeita! A missão e a visão organizacional funcionam como “base” para o estabelecimento dos objetivos estratégicos.

**Gabarito: correta.**

---

**13. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

**Comentários:**

O planejamento aparece no início do processo administrativo. É a primeira função administrativa. É a função administrativa que vem antes das outras. Trata-se do princípio da precedência do planejamento.

**Gabarito: errada.**

---

**14. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 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:

A frase destacada no enunciado da questão descreve o “conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização”? NÃO! Portanto, não se trata dos **valores organizacionais** (letra C). Além disso, a frase não descreve um **objetivo** (letra E) e nem uma **meta** (letra D).

Na verdade, esse tipo de questão, na maioria das vezes, faz o candidato ficar na dúvida entre “missão” e “visão”.

Vamos fazer um exercício prático:

A frase descrita no enunciado responderia melhor a qual dessas perguntas:

1 – Por que a organização existe? (missão)

2 – O que eu quero ser? (visão)

Certamente, a frase trazida pelo enunciado responderia melhor à pergunta “*Por que a organização existe?*” E, de fato, a resposta cai muito bem. A organização existe para “gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público”.

Portanto, a frase trazida pelo enunciado representa a **missão** da organização, em outras palavras, a “razão de ser” da organização.

Apenas a título de curiosidade, a **visão** descrita no site da STN é a seguinte: “Ser referência na defesa do equilíbrio fiscal intertemporal, no fomento da avaliação permanente do gasto público e na transparência fiscal.” Perceba que essa frase sim é uma boa resposta à pergunta “o que eu quero ser?”. Trata-se de uma “visão de futuro” da organização.

**O gabarito é a letra A.**

---

### 15. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

### Comentários:

O processo até se chegar à estratégia envolve tanto aspectos **qualitativos** como também aspectos **quantitativos**. Além disso, o planejamento estratégico é **genérico** e **abrangente**, e não se preocupa com “detalhamento”.

**Gabarito: errada.**

---



## 16. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

### Comentários:

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico analisa tanto o **ambiente interno** quanto o **ambiente externo**.

**Gabarito: errada.**

---

## 17. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

### Comentários:

É o **planejamento tático** que detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos e materiais.

**Gabarito: errada.**

---

## 18. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

### Comentários:

Isso mesmo! A missão e a visão da organização devem ser levadas em consideração quando do estabelecimento dos objetivos estratégicos.

**Gabarito: correta.**

---

## 19. (UFG – UFG – Auxiliar em Administração - 2017)

Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) são quatro funções administrativas constantes da teoria Clássica e Neoclássica. De acordo com essas teorias, qual é o tipo de planejamento em que se elaboram cronogramas específicos, planeja-se cada etapa e são criados métodos, procedimentos, normas, metas e programas?

a) Planejamento Operacional.





- b) Planejamento Tático.
- c) Planejamento Estratégico.
- d) Planejamento Consolidado

**Comentários:**

É o planejamento operacional que se preocupa com cronogramas **específicos** e está voltado para cada **etapa, tarefa ou atividade**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**20. (IDECAN – MS – Administrador - 2017)**

O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

- ( ) É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização.
- ( ) Envolve cada departamento ou setor, em separado.
- ( ) Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente.
- ( ) Envolve a organização como um todo e propõe ações globais

A sequência está correta em

- a) F, F, F, V.
- b) V, F, F, V.
- c) V, V, V, F.
- d) F, F, V, V.
- e) V, F, F, F.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o planejamento estratégico é projetado para o longo prazo e é voltado para o futuro da organização.



A **segunda assertiva** está errada. É o **planejamento tático** (realizado no **nível intermediário/departamental**) que envolve cada departamento ou setor.

A **terceira assertiva** está errada. É o **planejamento operacional** (realizado no **nível administrativo mais baixo da organização**) que focaliza o imediato/presente, resultando em ações específicas.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo. O Planejamento estratégico (realizado no nível institucional), envolve a organização como um todo e propõe ações globais.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 21. (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

Em termos de abrangência, os planos de um planejamento podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

Nesse sentido, a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização e a forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização dizem respeito, respectivamente, aos níveis:

- a) estratégico e tático;
- b) estratégico e operacional;
- c) tático e estratégico;
- d) tático e operacional;
- e) operacional e estratégico.

### Comentários:

Analisemos as duas situações que a assertiva destacou:

#### **a) definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização**

Em um primeiro momento, você poderia ficar na dúvida em relação ao que seriam esses “grupos específicos”. Será que são unidades/departamentos? (nesse caso, estaríamos diante do nível tático). Ou, será que são “grupos dentro de uma unidade”? (nesse caso, estaríamos diante do nível operacional).

Nessa hora, você não deve “viajar” tanto assim. Veja que a assertiva nos dá uma dica importante ao dizer “grupos **específicos**”. Na maioria das vezes, quando falamos em algo “específico”, estamos diante do nível operacional.



Além disso, a banca trouxe o termo “grupos”, sugerindo tratar-se, de fato, de “grupos dentro dos departamentos”.

Portanto, “*definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização*”, diz respeito ao **nível operacional**.

**b) forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização**

Aqui, sem dúvidas, estamos diante do **nível estratégico**.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 22. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Assinale (01) nas alternativas referentes ao Planejamento Estratégico; (02) para Planejamento Tático e (03) para Planejamento Operacional. (1,0)

- ( ) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos.
- ( ) Definição dos procedimentos e processos específicos.
- ( ) Foco na organização como um todo.
- ( ) Forte orientação externa.
- ( ) Orientação de longo prazo.
- ( ) Foco em unidades ou departamentos da organização.
- ( ) Foco em tarefas rotineiras.
- ( ) Orientação de médio prazo.
- ( ) Definição de objetivos gerais e planos genéricos.
- ( ) Definição das principais ações a empreender para cada unidade.

A sequência está correta em:

- a) 3,3,1,1,1,2,3,2,1,2
- b) 3,2,2,1,1,2,3,2,1,3
- c) 1,3,2,1,1,2,3,2,3,2



d) 2,3,2,3,1,2,1,2,3,1

e) 1,2,2,1,1,2,1,2,3,3

### Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas:

(3) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos. = **Planejamento operacional**.

Talvez essa assertiva possa ter causado um pouco de confusão. Mas, veja bem o que o enunciado nos diz: “**especificam** resultados esperados de **grupos** ou **indivíduos**”.

Quando falamos em “especificar”, muito provavelmente estaremos diante do planejamento operacional. Além disso, a assertiva nos diz “resultados esperados de grupos ou **indivíduos**”, reforçando o entendimento de que se trata do planejamento operacional.

Lembre-se: o planejamento estratégico define resultados para toda a organização; o planejamento tático, por sua vez, estabelece os resultados esperados para um setor ou departamento.

Então, quando falamos em resultados esperados de “indivíduos”, estamos diante do nível administrativo mais baixo da organização (supervisores). O planejamento operacional se preocupa com “o que” e “como” fazer.

(3) Definição dos procedimentos e processos específicos. = **Planejamento operacional**. Mais uma vez a assertiva trouxe a palavra “**específicos**”. Procedimentos e Processos específicos (ou seja, “como fazer”), se referem ao planejamento operacional.

(1) Foco na organização como um todo. = **Planejamento estratégico**. Bem tranquila essa, certo?

(1) Forte orientação externa. = **Planejamento estratégico**. O planejamento estratégico tem forte orientação externa. Na verdade, é o único nível de planejamento que se preocupa com o ambiente externo. Portanto, alguns autores dizem que o planejamento estratégico é “**fortemente**” (algumas vezes até dizem “**principalmente**”) voltado ao **meio externo**.

(1) Orientação de longo prazo. = **Planejamento estratégico**.

(2) Foco em unidades ou departamentos da organização. = **Planejamento tático**. É o planejamento tático que possui foco em **unidades** ou **departamentos**.

(3) Foco em tarefas rotineiras. = **Planejamento operacional**. O planejamento que se preocupa com as tarefas rotineiras do dia a dia é o planejamento operacional.

(2) Orientação de médio prazo. = **Planejamento Tático**.



(1) Definição de objetivos gerais e planos genéricos. = **Planejamento estratégico.**

(2) Definição das principais ações a empreender para cada unidade. = **Planejamento Tático.**  
Quando a questão falar em “unidades” e “departamentos”, muito provavelmente estaremos diante do planejamento tático.

**O gabarito é a letra A.**

---

**23. (FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

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

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

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

**Comentários:**

“Por que a organização existe?”

Para *assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social.*

Trata-se da “razão de ser” da organização.

Portanto, a frase trazida pelo enunciado representa a **missão** da organização.

**O gabarito é a letra A.**

---

**24. (IBFC – EBSERH – Assistente Administrativo - 2016)**

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. \_\_\_\_\_ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela



concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

#### Comentários:

Questão bem tranquila. A função responsável por **definir os objetivos e traçar os planos** necessários para alcançá-los é o **Planejamento**.

**O gabarito é a letra C.**

---

#### 25. (IFB – IFB – Auxiliar em Administração - 2016)

Há três níveis distintos de planejamento, que são elaborados de formas diferentes, para cada nível organizacional. Associe a coluna da direita com a da esquerda, de acordo com as características de cada tipo de planejamento utilizado nos níveis organizacionais: I) Planejamento Estratégico II) Planejamento Tático III) Planejamento Operacional ( ) É projetado para o longo prazo. ( ) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. ( ) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. ( ) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. ( ) É projetado para o médio prazo. ( ) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. Assinale a alternativa que contém a ordem CORRETA de associação de cima para baixo.

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

#### Comentários:



Vejamos cada uma das assertivas:

(I) É projetado para o longo prazo. = **Planejamento estratégico.**

(III) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. = **Planejamento operacional.**

Os planos operacionais estão voltados para a **eficiência (foco nos “meios”)**. Lembre-se: o foco na eficácia (foco nos “fins”) é preocupação dos planos estratégico e tático.

(II) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. = **Planejamento tático.**

O planejamento tático busca traduzir as estratégias “genéricas” e abrangentes, e transformá-las em **ações específicas e direcionadas** para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” (elo de “**integração**”) entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

(III) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. = **Planejamento operacional.**

Tarefas e atividades isoladas. Metas **específicas**. São características do planejamento operacional.

(II) É projetado para o médio prazo. = **Planejamento tático.**

(I) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. = **Planejamento estratégico.**

**O gabarito é a letra E.**

---

## 26. (COSEAC – UFF – Administrador - 2016)

Segundo CHIAVENATO (2016), o Planejamento envolve 3 (três) níveis organizacionais: Institucional, Intermediário e Operacional. Considerando esta afirmativa, o nível operacional envolve o tipo de planejamento:

- a) Estratégico, com conteúdo genérico e detalhado.
- b) Operacional, com conteúdo detalhado e analítico.
- c) Tático, com conteúdo pouco genérico e mais detalhado que o Operacional.
- d) Ocasional, com conteúdo geral e descritivo.

**Comentários:**



O **nível operacional** envolve o **planejamento operacional**, que possui um conteúdo detalhado e analítico, ou seja, é bastante específico.

O gabarito é a letra B.

---

## 27. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.

### Comentários:

Muito cuidado!

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a declaração “*exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade*” expressa a **missão** de um órgão público (provavelmente um Tribunal de Contas Estadual).

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso pois a assertiva trouxe o conceito de **visão**. É a **visão** que “traduz seu projeto **futuro**, explicitando aonde ele pretende chegar”.

A missão, por sua vez, é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada.

**Gabarito: errada.**

---

## 28. (CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário - 2016)

Assinale a opção correta a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

- a) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.
- b) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.
- c) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.
- d) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.





e) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.

**Comentários:**

Letra A: errada. As **ameaças** e as **oportunidades** são identificadas no **ambiente externo**. No **ambiente interno** da organização, por sua vez, são identificadas as **forças** e as **fraquezas**.

Letra B: errada. Os planos **táticos** correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

Letra C: correta. Perfeito! A assertiva trouxe corretamente o conceito de visão, cuja definição compreende uma das etapas do planejamento estratégico.

Letra D: errada. O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo **genérico** e **abrangente**, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para a **organização como um todo**.

Letra E: errada. Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento **operacional**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**29. (MPE-RS – MPE-RS – Agente Administrativo - 2016)**

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a) Ele é genérico e sintético.
- b) Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c) Ele é genérico e analítico.
- d) Ele é detalhado e analítico.
- e) Ele é genérico e menos detalhado.

**Comentários:**

O planejamento operacional é **detalhado** e **analítico**. Em outras palavras, pode-se dizer que é o planejamento **menos genérico** e **mais detalhado**.

**O gabarito é a letra D.**

---



### 30. (FGV – TJ-RO – Administrador - 2015)

No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) há um conjunto de definições necessárias à orientação de todo o corpo de magistrados, servidores e serventuários.

O conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde o PJRO quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar até 2020, refere-se à definição de:

- a) iniciativa;
- b) indicador de desempenho;
- c) macrodesafios;
- d) missão;
- e) visão.

#### Comentários:

As palavras-chave que “matam” a questão são: **intenções**, **aspirações** e **“aonde o PJRO que chegar”**. Tratam-se de definições da **visão**.

**O gabarito é a letra E.**

---

### 31. (FGV – CODEMIG – Analista de Recursos Humanos - 2015)

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento estratégico organizacional é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios, entre eles:

- a) ser inovador; ser mensurável;
- b) ser específico; ser definido no tempo;
- c) ser alcançável; estar dentro do orçamento previsto;
- d) ser abrangente; ser desafiador;
- e) ser hierarquizável; estar de acordo com a cultura da empresa.

#### Comentários:



Os objetivos e as metas devem ser **SMART**: eSpecíficos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais (definidos no tempo).

**O gabarito é a letra B.**

---

**32. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2014)**

A estratégia organizacional requer um planejamento para que seja colocada em ação

Relacione os níveis de planejamento às suas características.

1. Planejamento estratégico

2. Planejamento tático

3. Planejamento operacional

( ) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.

( ) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.

( ) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente.

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 2 – 3

b) 2 – 3 – 1

c) 1 – 3 – 2

d) 3 – 1 – 2

e) 2 – 1 – 3

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas, destacando aquelas palavras-chave que nos ajudam a responder a questão:

(2) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa. = **Planejamento Tático**.

(1) É holístico e sistêmico, envolvendo o tudo organizacional em relação ao contexto ambiental. = **Planejamento Estratégico**.



(3) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente. = **Planejamento Operacional**.

O gabarito é a letra E.

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente em Administração – 2019)

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

#### 2. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 2018)

Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo.

Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada
- b) estratagema



- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

### 3. (CESGRANRIO – Transpetro – Administrador Júnior – 2018)

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 macro-ambiente.
- 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.

### 4. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2017)

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão



- d) Posição
- e) Processo

#### **5. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2017)**

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

#### **6. (CESGRANRIO – UNRIO – Assistente em Administração - 2016)**

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes. Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

#### **7. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Recursos Sólidos - 2019)**



Cabe ao planejamento tático prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

#### 8. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

#### 9. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

#### 10. (UFLA – UFLA – Administrador - 2018)

Quanto aos níveis de planejamento, relacione a Coluna II com a Coluna I e registre o número correspondente:

##### COLUNA I – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

1. Planejamento Estratégico
2. Planejamento Tático
3. Planejamento Operacional

##### COLUNA II – POSSÍVEIS DECISÕES

- ( ) Deve conter os procedimentos básicos a serem adotados.
- ( ) Considera as políticas da organização como um todo.
- ( ) Busca otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo.
- ( ) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação.
- ( ) Deve conter os responsáveis por sua execução e implantação.
- ( ) Trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas.

Assinale a alternativa que apresenta na Coluna II a sequência CORRETA:

- a) 3, 1, 2, 1, 3, 2
- b) 2, 3, 3, 1, 2, 1





c) 3, 2, 1, 2, 1, 3

d) 2, 1, 2, 3, 3, 1

**11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)**

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

**12. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**13. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

**14. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 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.

**15. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)**

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

**16. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)**



A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

**17. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

**18. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**19. (UFG – UFG – Auxiliar em Administração - 2017)**

Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) são quatro funções administrativas constantes da teoria Clássica e Neoclássica. De acordo com essas teorias, qual é o tipo de planejamento em que se elaboram cronogramas específicos, planeja-se cada etapa e são criados métodos, procedimentos, normas, metas e programas?

- a) Planejamento Operacional.
- b) Planejamento Tático.
- c) Planejamento Estratégico.
- d) Planejamento Consolidado

**20. (IDECAN – MS – Administrador - 2017)**

O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

- ( ) É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização.
- ( ) Envolve cada departamento ou setor, em separado.
- ( ) Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente.
- ( ) Envolve a organização como um todo e propõe ações globais



A sequência está correta em

- a) F, F, F, V.
- b) V, F, F, V.
- c) V, V, V, F.
- d) F, F, V, V.
- e) V, F, F, F.

**21. (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)**

Em termos de abrangência, os planos de um planejamento podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

Nesse sentido, a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização e a forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização dizem respeito, respectivamente, aos níveis:

- a) estratégico e tático;
- b) estratégico e operacional;
- c) tático e estratégico;
- d) tático e operacional;
- e) operacional e estratégico.

**22. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)**

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Assinale (01) nas alternativas referentes ao Planejamento Estratégico; (02) para Planejamento Tático e (03) para Planejamento Operacional. (1,0)

- ( ) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos.
- ( ) Definição dos procedimentos e processos específicos.
- ( ) Foco na organização como um todo.
- ( ) Forte orientação externa.



- ( ) Orientação de longo prazo.
- ( ) Foco em unidades ou departamentos da organização.
- ( ) Foco em tarefas rotineiras.
- ( ) Orientação de médio prazo.
- ( ) Definição de objetivos gerais e planos genéricos.
- ( ) Definição das principais ações a empreender para cada unidade.

A sequência está correta em:

- a) 3,3,1,1,1,2,3,2,1,2
- b) 3,2,2,1,1,2,3,2,1,3
- c) 1,3,2,1,1,2,3,2,3,2
- d) 2,3,2,3,1,2,1,2,3,1
- e) 1,2,2,1,1,2,1,2,3,3

**23. (FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

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

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

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

**24. (IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo - 2016)**



Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. \_\_\_\_\_ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

**25. (IFB – IFB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Há três níveis distintos de planejamento, que são elaborados de formas diferentes, para cada nível organizacional. Associe a coluna da direita com a da esquerda, de acordo com as características de cada tipo de planejamento utilizado nos níveis organizacionais: I) Planejamento Estratégico II) Planejamento Tático III) Planejamento Operacional ( ) É projetado para o longo prazo. ( ) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. ( ) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. ( ) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. ( ) É projetado para o médio prazo. ( ) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. Assinale a alternativa que contém a ordem CORRETA de associação de cima para baixo.

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

**26. (COSEAC – UFF – Administrador - 2016)**

Segundo CHIAVENATO (2016), o Planejamento envolve 3 (três) níveis organizacionais: Institucional, Intermediário e Operacional. Considerando esta afirmativa, o nível operacional envolve o tipo de planejamento:

- a) Estratégico, com conteúdo genérico e detalhado.



- b) Operacional, com conteúdo detalhado e analítico.
- c) Tático, com conteúdo pouco genérico e mais detalhado que o Operacional.
- d) Ocasional, com conteúdo geral e descritivo.

**27. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.

**28. (CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário - 2016)**

Assinale a opção correta a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

- a) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.
- b) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.
- c) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.
- d) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.
- e) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.

**29. (MPE-RS – MPE-RS – Agente Administrativo - 2016)**

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a) Ele é genérico e sintético.
- c) Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c) Ele é genérico e analítico.
- d) Ele é detalhado e analítico.



e) Ele é genérico e menos detalhado.

### 30. (FGV – TJ-RO – Administrador - 2015)

No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) há um conjunto de definições necessárias à orientação de todo o corpo de magistrados, servidores e serventuários.

O conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde o PJRO quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar até 2020, refere-se à definição de:

- a) iniciativa;
- b) indicador de desempenho;
- c) macrodesafios;
- d) missão;
- e) visão.

### 31. (FGV – CODEMIG – Analista de Recursos Humanos - 2015)

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento estratégico organizacional é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios, entre eles:

- a) ser inovador; ser mensurável;
- b) ser específico; ser definido no tempo;
- c) ser alcançável; estar dentro do orçamento previsto;
- d) ser abrangente; ser desafiador;
- e) ser hierarquizável; estar de acordo com a cultura da empresa.

### 32. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2014)

A estratégia organizacional requer um planejamento para que seja colocada em ação

Relacione os níveis de planejamento às suas características.

1. Planejamento estratégico



2. Planejamento tático

3. Planejamento operacional

( ) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.

( ) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.

( ) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente.

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 2 – 3

b) 2 – 3 – 1

c) 1 – 3 – 2

d) 3 – 1 – 2

e) 2 – 1 – 3







## GABARITO

### GABARITO

- |     |         |     |         |     |         |
|-----|---------|-----|---------|-----|---------|
| 1.  | Letra D | 14. | Letra A | 27. | ERRADA  |
| 2.  | Letra C | 15. | ERRADA  | 28. | Letra C |
| 3.  | Letra C | 16. | ERRADA  | 29. | Letra D |
| 4.  | Letra C | 17. | ERRADA  | 30. | Letra E |
| 5.  | Letra E | 18. | CORRETA | 31. | Letra B |
| 6.  | Letra B | 19. | Letra A | 32. | Letra E |
| 7.  | ERRADA  | 20. | Letra B |     |         |
| 8.  | ERRADA  | 21. | Letra E |     |         |
| 9.  | ERRADA  | 22. | Letra A |     |         |
| 10. | Letra A | 23. | Letra A |     |         |
| 11. | ERRADA  | 24. | Letra C |     |         |
| 12. | CORRETA | 25. | Letra E |     |         |
| 13. | ERRADA  | 26. | Letra B |     |         |



## Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas, volume II**, 7ª edição. Barueri, Manole: 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007.

GIACOMONI, J., PAGNUSSAT, J. Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea – Volume 1. Brasília, Enap: 2006.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**, 5ª edição – Rio de Janeiro: Método, 2017.

KATO, Jerry M., Um modelo para a construção de cenários aplicado à Indústria de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil, Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.182, jul./dez. 2007

LIDA, Itiro. Planejamento Estratégico Situacional - 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. Acessado em: 08/07/2019.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Geral e Pública para AFRF e AFT**, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB568.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Candida, **Gestão estratégica**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.

SOBRAL, F., & PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2010.



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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