

Prefeitura Municipal de Betim do Estado de Minas Gerais

# BETIM-MG

Oficial de Administração

DZ031-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Prefeitura Municipal de Betim do Estado de Minas Gerais

Oficial de Administração

Edital de Concurso Público Nº 001/2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Legislação Municipal - Profº Fernando Zantedeschi

Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina

Leandro Filho

## **DIAGRAMAÇÃO**

Thais Regis

Renato Vilela

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:  
[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

**Ex: JN001-19**



### PASSO 3

Pronto!  
Você já pode acessar os conteúdos online.

# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de texto. Tipologia e gêneros textuais.....	01
Figuras de linguagem. Significação de palavras e expressões. Relações de sinonímia e de antonímia.....	32
Ortografia.....	42
Acentuação gráfica.....	45
Uso da crase.....	47
Morfologia: classes de palavras variáveis e invariáveis e seus empregos no texto. Locuções verbais (perífrases verbais). Funções do “que” e do “se”.....	50
Elementos de comunicação e funções da linguagem.....	90
Domínio dos mecanismos de coesão textual: emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual; emprego de tempos e modos verbais. Domínio dos mecanismos de coerência textual.....	94
Reescrita de frases e parágrafos do texto: significação das palavras; substituição de palavras ou de trechos de texto; reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto; reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	100
Sintaxe: relações sintático-semânticas estabelecidas na oração e entre orações, períodos ou parágrafos (período simples e período composto por coordenação e subordinação).....	102
Concordância verbal e nominal.....	111
Regência verbal e nominal.....	117
Colocação pronominal.....	122
Emprego dos sinais de pontuação e sua função no texto.....	122
Função textual dos vocábulos. Variação linguística.....	01

## LEGISLAÇÕES MUNICIPAIS

Lei Orgânica do Município de Betim – MG.....	01
Estatuto dos Funcionários da Prefeitura Municipal de Betim - MG, Lei nº 884 de 12/02/1969 e suas alterações.....	05

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Conhecimentos básicos de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	01
Atendimento ao público: comunicação, postura profissional e relações interpessoais.....	25
Organização e gestão de documentos; tipos de correspondências oficiais e suas especificações.....	35
Conhecimentos básico sobre gestão de materiais.....	35
Organização do ambiente de trabalho.....	52
Comunicações oficiais: Aspectos gerais da redação oficial. Redação dos atos normativos e comunicações. Aplicação de princípios da ortografia e de elementos da gramática à redação oficial.....	61
Serviços Públicos: conceitos, elementos de definição, princípios e classificação.....	93
Atos e contratos administrativos.....	97
Arquivologia: Gestão, classificação e avaliação de documentos. Organização, planejamento, sistemas e métodos de arquivamento. Arquivística e informática. Legislação arquivística.....	133

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO

Conhecimentos básicos de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	01
Atendimento ao público: comunicação, postura profissional e relações interpessoais.....	25
Organização e gestão de documentos; tipos de correspondências oficiais e suas especificações.....	35
Conhecimentos básico sobre gestão de materiais.....	35
Organização do ambiente de trabalho.....	52
Comunicações oficiais: Aspectos gerais da redação oficial. Redação dos atos normativos e comunicações. Aplicação de princípios da ortografia e de elementos da gramática à redação oficial.....	61
Serviços Públicos: conceitos, elementos de definição, princípios e classificação.....	93
Atos e contratos administrativos.....	97
Arquivologia: Gestão, classificação e avaliação de documentos. Organização, planejamento, sistemas e métodos de arquivamento. Arquivística e informática. Legislação arquivística.....	133

## CONHECIMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.

**Podemos conceituar Administração** é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização se faz de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle.

Segundo alguns autores (Montana e Charnov) o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

O **processo administrativo** apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se tenha oferecido a dialéctica necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já têm demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos se não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais rigorosamente seguidos, viabilizando as partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico, assegurando o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí, ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo, e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

### Funções da Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle

A **administração** assim como suas **funções** sofreram constantes mudanças, muito visíveis no último século. Com a chegada de novas tecnologias, novas formas de produção, vendas, logística e mudanças na parte contábil e financeira as teorias assim como a prática precisaram adaptar-se a uma nova realidade administrativa.

Das **funções da administração** de Henri Fayol (precursor dessa teoria), podemos encontrar as seguintes que são demonstradas como **PO3C**: A primeira delas é:

**Planejar**, isso significa que você terá que criar planos para o futuro de sua organização. Nesse momento começamos a programar o que estava no planejamento com o objetivo, claro, de colocar em prática o que está no papel, e é durante esse passo da programação que vemos a estrutura organizacional, a situação da empresa e das pessoas que compõe ela.

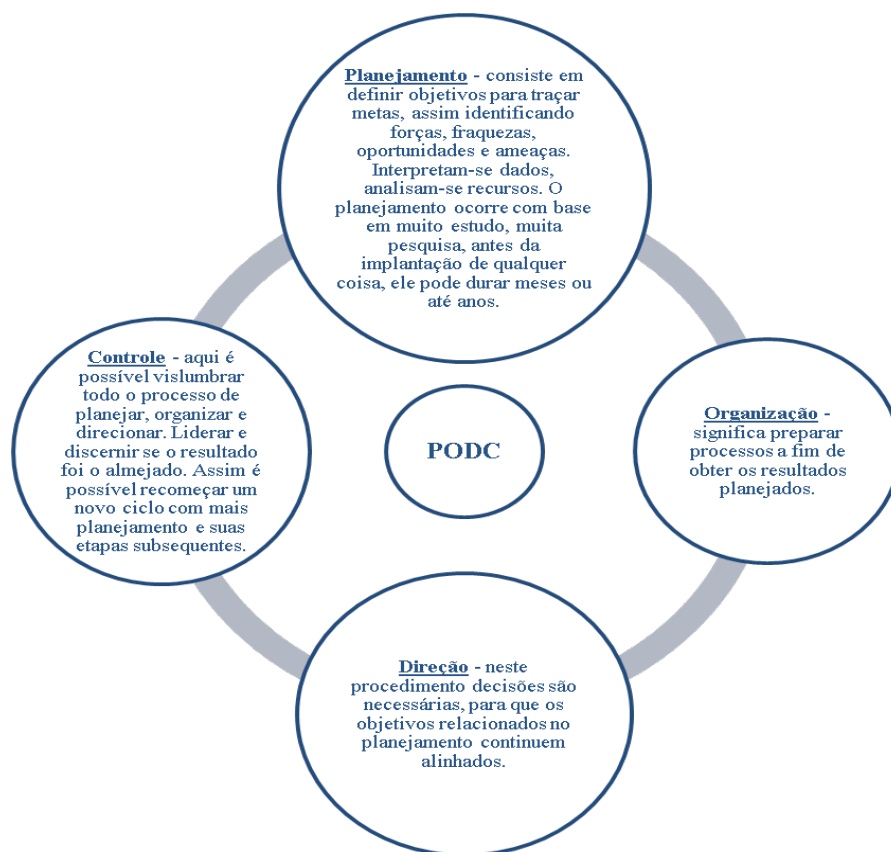
A segunda função da administração é **Organizar**. Afinal, qual o sentido de ser uma pessoa organizada? é aquela que sabe onde, fisicamente, se encontra o que é necessário no momento certo, que transforma o ambiente/local de trabalho dela em um ambiente de fácil entendimento para qualquer um encontrar o que precisa? Também, mas no sentido que Fayol define é que as empresas são feitas de pessoas e estrutura física, essa função administrativa utiliza da parte material e social da empresa.

A terceira função é **Comandar**. Essa função serve para orientar a organização, dirigir também. Se a empresa está rumo a um caminho e encontra obstáculos, caberá ao administrador dirigir, se for preciso, ou orientar a organização para traçar o objetivo, às vezes é preciso intervir e tomar as rédeas da organização e orientá-la e dirigi-la.

A quarta função é **Coordenar**. Sem dúvidas, essa é uma função primordial para motivar as pessoas que estão em um ambiente de trabalho, tanto para aprender cada vez mais quanto ao que tem relação em se esforçarem com o objetivo de cumprirem metas e, de forma coletiva, alcançar objetivos traçados pelo administrador da empresa.

E por último, a quinta função administrativa é **Controlar**. Uma organização sem normas e regras, certamente, terá menos desempenho que uma. Segundo Fayol, essas cinco **funções administrativas** conduzem a uma administração eficaz das atividades da organização. Mas, com o passar do tempo, as funções Comando e Coordenação formaram uma só função, a de Direção. Então as funções de POCCC passaram para PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Em síntese, dentro do modelo atual temos:



Vejamos agora os principais tipos de planejamento:

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até ao posicionamento organizacional, em última análise, a toda razão de ser da empresa.

A estratégia pode ser considerada um instrumento: o planejamento estratégico. Essa parte do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados primeiro pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das empresas e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Da porta para fora, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações da organização para que ela possa buscar oportunidades e a própria sobrevivência.

Assim, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da "vivência" cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente.

### Planejamento Estratégico - Conceitos, métodos e técnicas

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia, da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação. É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período. Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem:

- em termos da empresa como um todo, "aonde se quer chegar e depois se estabelece "como a empresa está para se chegar à situação desejada"; ou
- em termos da empresa como um todo "como se está" e depois se estabelece "aonde se quer chegar". Pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir "aonde se quer chegar" juntamente com "como se está para chegar lá". Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de

maior criatividade no processo pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o processo por meio do qual a estratégia organizacional será explicitada.

Podemos identificar, como características do planejamento estratégico:

- É responsabilidade da cúpula da organização;
- Envolve a organização como um todo;
- Planejamento de longo prazo;
- Outros níveis do planejamento (tático e operacional) serão desdobrados dele.

Um bom planejamento estratégico deve, em seu início, incluir a definição do referencial estratégico da organização. Este referencial é o grande guia das organizações, são as diretrizes que norteiam a sua atuação e o seu posicionamento frente ao mercado. Representam o planejamento estratégico no seu nível mais amplo e são as bases para que a organização possua uma estratégia sólida e sustentável.

Esse referencial inclui o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores organizacionais.

- **Missão:** pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade, enfim, quais são os benefícios que a sua atividade produtiva - seja ela industrial, comercial ou prestação de serviços - trará para a coletividade ou, pelo menos, aos seus clientes. Missão é, portanto, a função social da atividade da empresa dentro de um contexto global.

Vejam os quatro exemplos de missão organizacional:

Receita Federal do Brasil: "Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade".

MPOG – "Promover o planejamento participativo e a melhoria da gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente incluyente do País".

TCU – "Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade".

Petrobrás – "Atuar de forma segura e rentável nas atividades de indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país".

- **Negócio:** É o ramo de atuação da organização, delimita o campo em que ela estará desenvolvendo suas atividades. Está muito ligado ao tipo de produto ou serviço que a organização oferece e nem sempre é tão óbvio. Por exemplo, o negócio da Copenhagen não é chocolates e sim presentes finos. Para exemplificar com uma organização pública, o negócio do TCU é o "controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais".

- **Visão de futuro:** É considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante

A visão deve ser:

- Compartilhada e apoiada por todos na organização
- Abrangente e detalhada
- Positiva e inovadora
- Desafiadora mas viável
- Transmitir uma promessa de novos tempos
- Agregar um aspecto emocional

Exemplos de visão:

Receita Federal: "Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional".

TCU: "Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública".

- **Valores:** Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Influencia na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa



### #FicaDica

Por mais simples que pareçam estes conceitos, comumente são cobrados de forma que gerem dúvidas, portanto, é muito importante que consiga identificar não só o conceito, mas como diferenciá-lo em uma situação prática.

A empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende, e esta visão trabalhada em consonância com seus valores, tendo como base em seu modelo de gestão a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção.

### Desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio.

- Através da visão é possível identificar quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A gerência deve definir: "quem são", "o que fazem" e "para onde estão direcionados", estabelecendo um curso para a organização.



**A visão** pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Ela deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

**A missão** é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: "Aonde se quer chegar com a empresa?" "Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados".

Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa.

**Os objetivos** correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. As empresas precisam de objetivos estratégicos e objetivos financeiros. Os objetivos estratégicos referem-se à competitividade da empresa e as perspectivas de longo prazo do negócio. Os objetivos financeiros relacionam-se com medidas como o crescimento das receitas, retorno sobre o investimento, poder de empréstimo, fluxo de caixa e retorno dos acionistas.

#### **Elaborar uma estratégia para atingir os objetivos.**

Estabelecer estratégia significa definir de que maneira pode se atingir os objetivos de desempenho da empresa. A estratégia é concebida como uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para a indústria em desenvolvimento e eventos competitivos. Raramente a estratégia da empresa resiste ao tempo sem ser alterada. Há necessidade de adaptação de acordo com as variáveis do mercado, necessidades e preferências do consumidor, manobras estratégicas de empresas concorrentes.

#### **Analisar fatores externos da empresa**

- considerações políticas, legais de cidadania da comunidade;
- atratividade da indústria, mudanças da indústria e condições competitivas;
- oportunidades e ameaças da empresa. A tarefa de fazer com que a estratégia de uma empresa seja socialmente responsável, significa conduzir as atividades organizacionais eticamente e no interesse público geral, responder positivamente às prioridades e expectativas sociais emergentes, demonstrar boa vontade de executar as ações antes que ocorra um confronto legal, equilibrar os interesses dos acionistas com os interesses da sociedade como um todo e comportar-se como um bom cidadão na comunidade. A estratégia de uma empresa deve fazer uma combinação perfeita da indústria com as condições competitivas e ainda precisa ser direcionada para conquistar oportunidades de crescimento. Do mesmo modo a estra-

tégia deve ser equipada para proporcionar defesa do bem-estar da empresa e do seu desempenho futuro contra ameaças externas.

#### **Analisar fatores internos da empresa**

- pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas;
- ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos dos executivos;
- valores compartilhados e cultura da empresa. A estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa, ou seja, deve ser baseada naquilo que ela faz bem e deve evitar aquilo que ela não faz bem. Os pontos fortes básicos de uma organização constituem uma importante consideração estratégia pelas habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, aonde podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa no mercado e potencialidade que tem para se tornar a base da estratégia. As ambições, valores, filosofias de negócio, atitudes perante o risco e crenças éticas dos gerentes têm influências importantes sobre a estratégia e são impregnadas nas estratégias que eles elaboram. Os valores gerenciais também modelam a qualidade ética da estratégia de uma empresa, quando os gerentes têm fortes convicções éticas, exigem que sua empresa observe um estrito código de ética em todos os aspectos do negócio, como por exemplo, falar mal dos produtos rivais. As políticas, práticas, tradições e crenças filosóficas da organização são combinadas para estabelecer uma cultura distinta. Em alguns casos as crenças e cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas.

O planejamento estratégico deve estar alinhado a este referencial.

Etapas do Planejamento Estratégico: vamos abaixo analisar alguns dos apontamentos sobre essas etapas conforme seus autores.

*Segundo Maximiano, o planejamento estratégico compreende quatro etapas principais:*

- Análise da situação estratégica presente. Esta etapa busca compreender a situação atual da empresa, e as decisões que foram tomadas e levaram a tal posição. Deve considerar o referencial estratégico, os produtos e mercados atuais ou potenciais da organização, as vantagens competitivas (elementos capazes de diferenciar a organização de outras no mercado), o desempenho atual e o uso de recursos.
- Análise do ambiente. Na classificação do Maximiano, esta etapa abrange apenas o ambiente externo.
- Análise interna. É a análise do ambiente interno.
- Elaboração do plano estratégico.

A análise de ambiente corresponde à avaliação de variáveis do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) relevantes para a organização. As variáveis do ambiente interno normalmente são controláveis, enquanto as variáveis do ambiente externo estão fora da governabilidade da organização.

Segundo Djalma de Oliveira o Planejamento Estratégico apresenta estas etapas:

- Diagnóstico estratégico:** abrange a definição da visão, a análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;
- Definição da missão:** esta nós já vimos: é a definição da razão de ser da empresa e as consequências de tal definição;
- Definição dos instrumentos prescritivos e quantitativos:** instrumentos prescritivos são aqueles que irão dizer como a organização deve atuar para alcançar os objetivos definidos. Instrumentos quantitativos, basicamente, são aqueles ligados ao planejamento orçamentário;
- Controle e avaliação:** são verificações, etapas em que se avalia se o que está sendo feito corresponde ao que foi planejado.

#### Modelo ou matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Temos dois componentes principais no modelo: Mercados e Produtos. Cada um deles pode ser classificado quando a existentes e novos, gerando quatro estratégias empresariais possíveis:

**Penetração no mercado:** Esta estratégia consiste em explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.

**Desenvolvimento de mercado:** “É a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança o produto para um público específico, como os torcedores de um time”.

**Desenvolvimento de produto:** consiste em oferecer produtos novos a mercados tradicionais.

**Diversificação:** É uma estratégia mais arrojada, que consiste em explorar novos produtos em novos mercados. Por exemplo, uma empresa de produção de alimentos que lança um refrigerante está adotando uma estratégia de diversificação.

Segundo classificação de Porter temos no Planejamento estratégico, 3 grupos:

- **Diferenciação:** Consiste em “procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços dos concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações.
- **Liderança de custo:** consiste em oferecer produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes.
- **Estratégias de foco:** concentração ou nicho: Consiste em escolher um segmento do mercado e concentrar-se nele. Por exemplo, produtores de alimentos orgânicos oferecem um alimento mais caro, mas concentrado em um nicho específico de clientes.

#### Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O PES foi sintetizado pelo economista chileno Carlos Matus, para pensar a arte de governar. Este método “pressupõe constante adaptação do planejamento a cada situação concreta onde é aplicado”. Além disso, o PES leva em consideração, em suas formulações teóricas, as interferências dos campos político, econômico e social nos planos de governo.

Definição de planejamento segundo Matus: “Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos”.

Outro ponto importante deste conteúdo são os momentos do PES:

- **Momento explicativo:** compreende-se a realidade, identificando-se os problemas que os atores sociais declaram. Abandona o conceito de setor, utilizado no planejamento tradicional, e passa a trabalhar com o conceito de problemas. “Na explicação da realidade temos que admitir e processar informação relativa a outras explicações de outros atores sobre os mesmos problemas, isto é, a abordagem deve ser sempre situacional, posicionada no contexto”.
- **Momento normativo:** como se formula o plano. Produzir as respostas de ação em um contexto de incerteza. Definir a situação ideal. “O central neste modelo de planejamento é discutir a eficácia de cada ação e qual a situação objetivo que sua realização objetiva, cada projeto e isso só pode ser feito relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação”
- **Momento estratégico:** examinar a viabilidade política do plano e do processo de construção de viabilidade política das operações não viáveis na situação inicial. Adequa o “deve ser” ao “pode ser”. Busca desenhar as melhores estratégias para viabilizar a máxima eficácia do plano.
- **Momento tático-operacional:** o momento do fazer. “Neste momento é importante debater o sistema de gestão da organização e até que ponto ele está pronto para sustentar o plano e executar as estratégias propostas”.

Os principais pressupostos teóricos do método PES são resumidos em quatro perguntas, segundo Matus, que apontam as diferenças entre o PES e os demais métodos de planejamento estratégico:

- 1) como explicar a realidade?
- 2) como conceber um plano?
- 3) como tornar viável o plano necessário?
- 4) como agir a cada dia de forma planejada?

## Análise Competitiva e estratégias genéricas

### Escolas do pensamento de estratégia e os modelos de análise

Como dissemos acima, o tema estratégia sofreu, ao longo desses últimos quarenta anos, uma intensa integração e sobreposição de teorias e enfoques de pensamento de diferentes grupos teóricos e orientadores do assunto, até que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reuniram todo esse material disperso e através desse material foi possível agrupar esses estudos e modelos, que resultou no que conhecemos como "escolas do pensamento em estratégia".

A seguir, elas são apresentadas em três grandes blocos, seguindo os modelos orientadores: prescritivo, descritivo e integrativo.

#### - Modelo Prescritivo

As primeiras propostas teóricas do pensamento de estratégia no campo organizacional nascem da necessidade de adequar organização e ambiente (contexto), por meio de modelos gerenciais que propunham "formar" estratégias. A ação deveria fluir da razão e, por conseguinte, a formação da estratégia deveria estar centrada no executivo principal, supostamente, o mais preparado para desenvolver esse raciocínio dentro das organizações da época, anos sessenta.

As premissas orientadoras das escolas formadoras do modelo prescritivo estavam em separar o estrategista (executivo principal, aquele que forma a estratégia) dos implementadores (funcionários, aqueles que executam a ação), ou seja, a conformação do pensamento mecanicista clássico de separar o pensamento da ação. Para que a execução ocorra exatamente como o previsto, o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal, pressupondo ambiente estável, até o momento da sua implementação. As estratégias, por sua vez, deveriam ser explícitas para levar simplicidade às organizações complexas. O estrategista monitora o processo de implementação, por meio de sistemas de planejamento, orçamento e controle.

#### Escola do Design

Formulação da estratégia como um processo de concepção, focado em objetivos definidos. É a abordagem mais influente da estratégia organizacional. É chamada de abordagem de adequação, pois busca harmonizar aspectos internos e externos do ambiente. As premissas básicas da escola do design são:

- *mapeamento ambiental*: análise externa que permite verificar as oportunidades a serem exploradas e as ameaças a serem neutralizadas;

- *avaliação interna da organização*: análise interna da organização através da verificação dos pontos fortes e fracos da companhia. Esta premissa juntamente com a anterior fornecem os subsídios necessários para o desenvolvimento da matriz SWOT.
- *compatibilização*: fornece o diagnóstico da situação. Ocorre após o desenvolvimento dos diagnósticos interno e externo;
- *definição da estratégia organizacional*: passa-se à **prescrição**, Neste momento se define a estratégia a ser seguida de acordo com a compatibilização dos aspectos internos (endógenos) com os externos (exógenos);
- *execução*: é o momento da ação, no qual tudo que ocorre na organização deve estar vinculado com a estratégia, seja a estrutura organizacional, a cultura, os produtos e serviços ou processos internos. A estratégia forma a viga-mestra da organização e proporciona um norte para os rumos que deverão ser seguidos em um panorama de longo prazo.

#### Escola do Planejamento

A formulação da estratégia é vista como um processo formal dividido em etapas, que são apresentadas na forma de listas de verificação. Esta escola contribuiu com o desenvolvimento de conceitos como objetivos, metas, estratégias, criação de valor, planos operacionais, entre outros.

#### Escola do Posicionamento

Formação da estratégia como um processo analítico para lidar com posições de mercado no geral e de forma reconhecível. Existem duas abordagens principais:

#### Modelo do Boston Consulting Group (matriz BCG)

Modelo de posicionamento estratégico desenvolvido por Bruce Henderson para a empresa de consultoria BCG (*Boston Consulting Group*) para atender seus clientes. Possui o pressuposto de que a empresa precisa ter um portfólio de produtos com **diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado**.

Os produtos com **baixo crescimento** devem gerar **excesso de caixa**, enquanto os produtos com **alto crescimento** irão exigir **maior injeção de caixa** para que possam crescer.

#### Modelo de Porter de análise competitiva

A preocupação de Porter foi de **analisar o ambiente**. Para ele a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam.

Porter aplicou a abordagem da escola do design no ambiente organizacional através de procedimentos neoclássicos. Identificou cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência:

- I. ameaça de novos entrantes;
- II. poder de barganha dos fornecedores;
- III. poder de barganha dos clientes da organização;
- IV. ameaça de produtos substitutos;
- V. intensidade da rivalidade entre concorrentes.

Todos os fatores convergem para o quinto, como demonstra a figura abaixo:



Fonte: [Wikipedia](#)

Apesar de as escolas do modelo prescritivo terem sido muito difundidas e representarem a visão mais clássica e influente do processo de formação da estratégia, foram criticadas por separarem formulação de implementação da estratégia e, assim, estabelecerem pouca interação com o ambiente externo e promoverem mais “controle estratégico” do que “planejamento estratégico”. Daí, se originou outra crítica: dos modelos prescritivos serem inflexíveis durante o processo de implementação, pressuporem estabilidade ambiental num mundo complexo, apresentarem um foco estreito da gestão empresarial orientado para o econômico em detrimento do social e político ou econômico não quantificável. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em 1995, impulsionados por evidências empíricas que explicavam o sucesso de empresas como uma “consequência de elas estarem vendendo aquilo que seus clientes desejam [...] e que o concorrente não consegue oferecer” (PISCOPO; OLIVEIRA JR., 2004), e, portanto, estando além das explicações porterianas, Treacy e Wieserma (1995) oferecem abordagem alternativa, por meio das disciplinas de valor: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente.

Por sua vez, os recursos intangíveis incluem exemplos como a reputação da empresa, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, cultura organizacional, reputação da empresa e de seus produtos, conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros. (WILK, 2000).

Para Miller e Shamsie (1996), diferentes tipos de recursos explicam a performance da empresa em ambientes diferentes. Mas, sozinhos, provavelmente, os recursos não produzem uma vantagem competitiva sustentável em ambientes dinâmicos. Portanto, os recursos podem ser adequadamente gerenciados para produzir valor. Integração e posicionamento efetivo de recursos aumentam a dificuldade de competidores imitarem ou desenvolverem substitutos efetivos para aquele conjunto específico de recursos.

Confirmando as limitações do modelo prescritivo porteriano à formulação de estratégias em economias interconectadas, Hax e Wilde (1999) apresentam o Modelo Delta, que enfatiza a amarração (*bonding*) entre os principais *stakeholders* externos (consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores). Segundo esse modelo, o posicionamento competitivo pode ser representado pela figura de um triângulo, cujos vértices são: melhor produto, soluções totais para o cliente e *lockin* no sistema, ou seja, dependendo da opção estratégica da empresa, a competição dar-se-á na economia do sistema, na economia do cliente ou na economia do produto.

Em síntese, o modelo prescritivo do pensamento de estratégia clássico, por ter separado a formulação da implementação da estratégia, foi interpretado como um risco para a organização. Há uma linha muito estreita entre intuição inconsciente e análise formal do estrategista que o distancia do ambiente real, bem como transforma o processo de



formulação de estratégia numa sequência arbitrária de atividades de coleta e manuseio de informações externas, relegando a um segundo plano a estrutura interna da organização, tratada mais como uma análise das capacidades.

Nesse sentido, o Modelo Delta ultrapassa a dimensão estática da estratégia separada da execução e, por meio da descrição dos processos adaptativos efetividade operacional, *customer targeting* (atraindo, satisfazendo e retendo o consumidor) e inovação (corrente contínua de lançamentos de novos produtos e serviços), oferece a dinamicidade requerida pelo ambiente corrente de complexidade e incertezas por expandir o espectro da posição estratégica.

#### - Modelo Descritivo

Com base nas deficiências percebidas nas diferentes escolas do pensamento de estratégia sob orientação prescritiva, os teóricos avançam seus estudos, resgatando escritos clássicos dos anos 1940 e 1950 para promover um novo modo de pensar a estratégia empresarial. O resultado é um conjunto de textos que procuram descrever como as estratégias são, de fato, formuladas pelas organizações, valorizando procedimentos menos formatados racionalmente (processos deliberados) e mais emergentes (padrão realizado não pretendido).

A premissa central do modelo descritivo é considerar a estratégia como elemento de natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional, tanto nos níveis micro quanto macro de análise, que precisa fazer uso da subjetividade humana para a compreensão do contexto externo e das capacidades internas para a formulação da estratégia.

Os modelos de análise que emergem desse novo pensar voltam-se das forças presentes no ambiente externo para a sobrevivência organizacional.

#### - Escola Empreendedora

O **líder máximo** da organização (presidente, CEO, diretor geral) é **incumbido do processo de formulação estratégica**. Este é justamente um dos problemas desta escola, pois **centraliza a estratégia** no processo decisório de um único indivíduo.

A formação da estratégia é vista como um processo **visionário** a partir da percepção do CEO em um plano de longo prazo. O empreendedor não busca apenas controlar o que já está em andamento, mas busca indagar a respeito do que está por vir.

#### - Escola Cognitiva

A estratégia é formulada como um processo mental como forma de enxergar conceitos, mapas, esquemas e estruturas.

#### - Escola de Aprendizado

A formulação da estratégia é tratada como um **processo emergente**. De acordo com esta escola as organizações **aprendem ao longo do tempo** a se comportar diante do ambiente que as circunda.

O aprendizado funciona como foco na **gestão de mudanças**, na qual a estratégia é um processo incremental de aprendizagem. Em geral é o **sistema coletivo** que aprende.

O papel da liderança nesta escola é gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual as estratégias emergem naturalmente.

#### - Escola do Poder

Formação da estratégia como um processo de negociação por meio do exercício da influência para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Seu ponto fraco é desconsiderar aspectos como a cultura da empresa e o exercício da liderança.

#### - Escola Cultural

Formulação da estratégia como um processo coletivo baseado nas crenças e interpretações comuns a todos os membros da organização.

#### - Escola Ambiental

Formulação da estratégia como um processo **reativo** ao meio ambiente, que se apresenta para a organização como um **grupo de forças** contras as quais ela precisa reagir. O ambiente é um ator importante, não um mero fator.

No entanto, a escola ambiental retoma a razão subjetiva que se faz presente no mercado, a de que o ambiente é um conjunto de forças e, portanto, é o agente central no processo de geração de estratégia.

Caso a organização não consiga responder, com eficácia, às forças ambientais, será eliminada. Esse pensamento tem respaldo nas teorias organizacionais (ecologia populacional e teoria institucional), que explicam o comportamento organizacional, por meio de agrupamentos em nichos distintos com vistas a evitar a "morte". Mas, os teóricos organizacionais também observam que o "ambiente" seleciona, naturalmente, as espécies que irão ou não sobreviver às forças naturais, como uma analogia ao ambiente, segundo as ciências naturais de Darwin.

A grande contribuição da escola ambiental, no entanto, foi restabelecer o equilíbrio perdido entre a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Esse *status* conquistado permite o avanço dos estudos sob uma outra perspectiva, o da integração de todas essas correntes.

Nessa perspectiva **a organização é o elemento passivo** que reage com o ambiente, o qual determina as diretrizes a serem seguidas. O **ambiente é tido como agente central** para a elaboração da estratégia e a liderança deve estar preparada para dar **respostas estratégicas** conforme ocorrerem mudanças no ambiente.

#### - Modelo Integrativo

#### - Escola de Configuração

As ideias de Darwin ganham mais força na escola da configuração, que representa o modelo integrativo. Darwin defendia a ideia de que, na natureza, há agrupadores e separadores que, com o passar do tempo, configuram processos transformacionais. Os agrupadores veem o mundo em categorias claras e precisas. Assim, uma premissa do modelo integrativo é que as nuances de variabilidade são deixadas de lado, em favor do agrupamento global; os marginais são ignorados em favor das tendências centrais.

Conseqüentemente, a organização gera estratégias a partir dela e do contexto que a cerca, os estados sucessivos dessa configuração geram períodos de transformação, que podem ser descritos e interpretados pelos ciclos de vida das organizações.

A estratégia é vista como um **processo de transformação** que interrompe períodos de estabilidade. Presupõe que cada organização passa por momentos de **estabilidade** seguidos por estados de **configuração** e de **transformação**.

A transformação - ou ruptura - é o processo estratégico que leva a organização de uma configuração a outra.

O ciclo de vida das organizações é composto por seqüências de configuração e transformação. O sucesso da administração estratégica dentro desta visão consiste na capacidade da organização de sustentar a estabilidade e a adaptabilidade durante o maior tempo possível, reconhecendo periodicamente a necessidade de ruptura. Dessa forma a estratégia não é estática, mas sim adequada a cada situação.

As organizações, durante as suas atividades produtivas, sofrem influências, dependendo do tipo de relações que mantêm com seus governantes, cidadãos e sociedade que a cerca. A relação política (CHANLAT, 1996) nos espaços interorganizacionais, portanto, passa a ser essencial na emergência de estratégias empresariais.

Por fim, na visão de Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000), a orientação do modelo integrativo, em torno das configurações, representa abordagem falha à teoria, por serem fáceis de entender e de ensinar e há uma diversidade no mundo organizacional que precisa ser considerada. As empresas que observam os autores, não são estáticas ou revolucionárias; a maior parte delas trabalha sob a ótica do incrementalismo. De qualquer forma, o modelo integrativo ofereceu possibilidades de reconciliação de todas as escolas anteriores e contribuiu com o pensamento de estratégia ao descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidos por "saltos" para novos estados.

Nos estudos existentes sobre o assunto, conclui-se que não existe uma definição conceitual que possa ser inserida nos manuais de administração e ensinada na academia como algo certo e determinado. O conceito, bem como os modelos de análise, não permitem a sua aplicabilidade a todos os tipos de organizações, indistintamente, mesmo que se considerem as configurações do contexto.

Diante da necessidade das organizações adequarem estruturas e contexto de forma contínua, não se pode optar por apenas um modelo de análise, prescritivo ou descritivo, da estratégia. É preciso que a academia avance, em termos teóricos, no desenho de um modelo integrativo que contemple a um só tempo a diversidade e complexidades ambiental e suas conseqüentes interconexões. Essa configuração estratégica precisa representar as organizações que estão em constante movimento incremental, devido ao contexto de forte competição e/ou orientação não econômica (por exemplo, organizações do terceiro setor) e que oferece elementos de análise àquelas que buscam posições estratégicas, além das tradicionalmente apresentadas pela visão porteriana.

## Redes e alianças

A organização em rede tem por finalidade buscar uma melhor eficiência econômica e produtiva.

O conceito de redes de empresas é muito importante para entendermos o modelo de negócios de empresas transnacionais, e como se relacionam com seus clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Pois não somente grandes organizações, como empresas de diversos portes se organizam em redes para buscar uma melhor eficiência econômica e produtiva.

Com a veloz e contínua mudança do ambiente mercadológico, as empresas tiveram que se adaptar a uma nova forma de organização e administração. Empresas com rigidez hierárquica e em seus sistemas de produção e administração mecanicista ficam certamente em desvantagem competitiva num ambiente de incertezas e instabilidades. Porque não terão a agilidade, a especialização e o conhecimento necessários para responderem a demandas contínuas de seus clientes ou possíveis clientes.

A formação das redes organizacionais advém de vários aspectos, dentre eles:

- a) Respostas às mudanças mercadológicas que aumentar a interdependência entre as empresas, pois estas não sobreviveriam isoladas num ambiente altamente mutável e de alta competitividade;
- b) Complementaridade entre empresas que desempenham papéis que podem ser integrados numa produção;
- c) Busca de redução de custos operacionais e de infraestrutura;
- d) Aumento do poder negocial - quando empresas que utilizam mesmas matérias-primas se unem para obterem descontos em função de aquisição em grandes quantidades;
- e) Busca de ganhos em tecnologia - quando empresas similares se unem para acelerar o desenvolvimento tecnológico através de conhecimentos compartilhados.

Segundo Villela (2006), organizações em rede possuem maiores chances de superar externalidades e melhorar sua competitividade, mas cooperar e competir simultaneamente necessita de mudanças de comportamento, percepções e de capacitação. Grandes empresas parecem ser mais capacitadas a formarem redes eficientes, em contrapartida empresas menores têm maior dificuldade de compreensão e adaptação às formações de redes. Sendo que empresas menores em princípio são as mais vulneráveis em termos mercadológicos e competitivos e que mais necessitam se agrupar *vis a vis* à concorrência.

Entende-se que a estrutura de redes empresariais é uma evolução nas estruturas e nas relações entre as organizações, e especialmente em redes hierárquicas (como no caso da Microsoft), o papel de liderança e estratégico é exercido pela empresa que domina os conhecimentos de mercado, produtos e serviços.

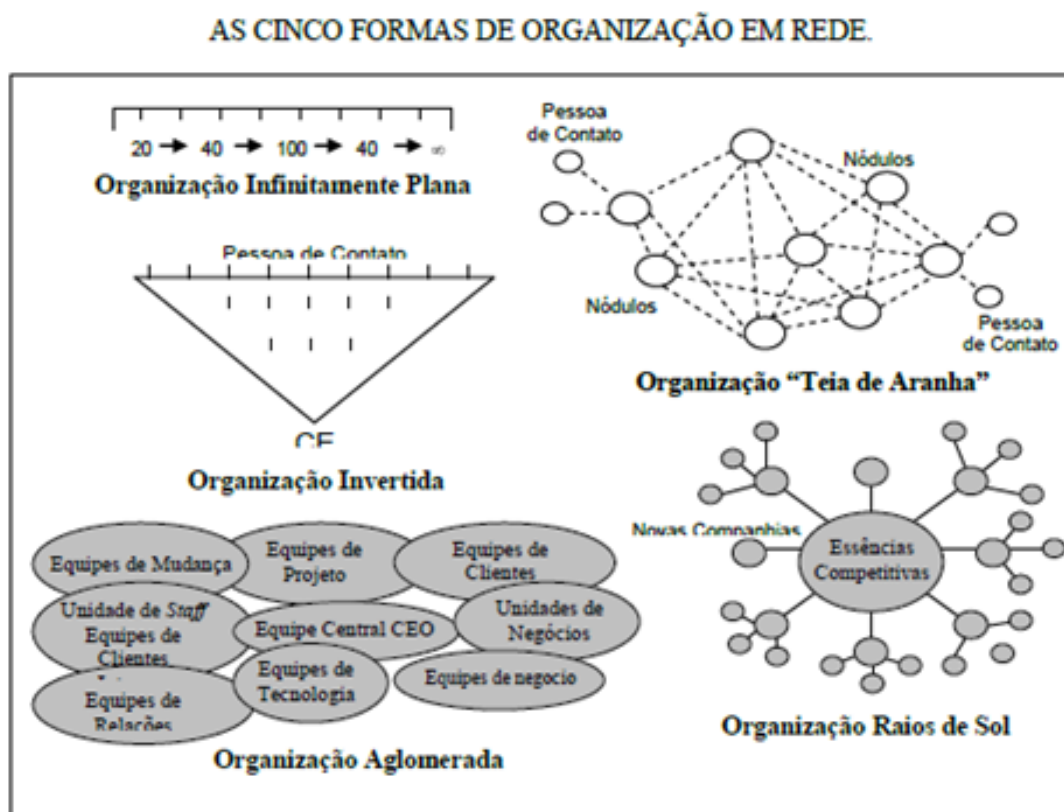
Segundo Fleury (2005), as empresas que dominam suas respectivas redes têm em comum o fato de deterem os conhecimentos e competências específicas em suas

áreas de atuação. Em suas cadeias, essas empresas-líderes são as *producer driven* (comandadas por produtores) que lideram por terem um conjunto de competências mais completo e desenvolvido, elas dominam as atividades relacionadas ao marketing e desenvolvimento de produtos, e subcontratam as atividades operacionais e desenvolvimento de subsistemas. Essas empresas possuem um maior conhecimento das necessidades e estratégias do cliente final, o que lhes possibilita melhor desenvolverem suas próprias estratégias. E para permanecerem do controle da rede, desenvolvem competências relacionadas à inovação e coordenação. A Microsoft domina com competência sua rede empresarial, desde a produção (com foco inovativo) até entrega ao cliente final, esta feita por seus parceiros (revendas autorizadas).

Segundo Britto (2002), pode-se citar alguns tipos de estruturas em rede conforme abaixo:

- Alianças estratégicas - entre organizações para cooperação na produção e tecnologia;
- Programas de cooperação - visando inovação entre as organizações;
- Subcontratação e terceirização - que originariam redes verticais;
- Cooperativas- atuação entre organizações de um mesmo ramo de forma a flexibilizar seus sistemas produtivos;
- Distritos industriais - diversas organizações próximas geograficamente numa mesma região;
- Sistemas nacionais ou regionais de inovação - baseados no nível de especialização e interação entre diversas organizações que visam à inovação em seus ramos de atividade.

Mintzberg e Quin (2001) demonstram cinco tipos de relacionamentos entre empresas em rede conforme a figura a seguir:



Fonte: Adaptado Mintzberg e Quin (2001).

A cooperação entre as empresas é vista como um fator que molda mercados e as alianças estratégicas entre elas têm sido uma opção para o fortalecimento e a própria sobrevivência de algumas redes de empresas.

Com a necessidade da sofisticação advinda da globalização, as alianças estratégicas e redes de empresa expandiram suas atuações e relacionamentos entre empresas congêneres, clientes, fornecedores e especialmente nos canais de distribuição que constitui uma área de atuação importante para aumentar a capilaridade nas vendas e no atendimento aos clientes finais (STERN et al, 1996).

Para que uma aliança estratégica seja bem delineada, é importante o gerenciamento de seus contratos com clientes, distribuidores, revendas, institutos de tecnologia, outros fabricantes etc. É de fundamental importância a boa gestão de sua rede de contratos. Neste caso o entendimento do conceito de nexos de contratos é importante. Assim, ao invés de conceberem a empresa como uma unidade decisória ou unidade produtiva cujas fronteiras e principais características organizacionais são determinadas pela tecnologia em uso, os autores desta abordagem vão defini-la como uma ficção