

Secretaria Municipal de Administração do Estado do Pará

SEMAD-PA

Auxiliar de Administração (Aux. 19)

FV078-N0

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.

OBRA

Secretaria Municipal de Administração - PA

Auxiliar de Administração (Aux. 19)

EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO PMB Nº 001/2020 - PMB/SEMAD

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Atualidades - Profº Fernando Zantedeschi e Profª Elines Francisca

Legislação - Profº Fernando Zantedeschi

Noções de informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto

Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães e Profº Fernando Zantedeschi

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Aline Mesquita

Leandro Filho

Josiane Sarto

Roberth Kairo

DIAGRAMAÇÃO

Thais Regis

Higor Moreira

Rodrigo Bernardes de Moura

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos.....	01
Tipos e gêneros textuais.....	08
Significação de palavras e expressões. Sinônimos e antônimos.....	09
Ortografia oficial.....	12
Classes de palavras variáveis e invariáveis e suas funções no texto.....	17
Concordâncias verbal e nominal.....	54
Conjugações verbais. Colocação de pronomes nas frases.....	62
Sintaxe.....	62
Classificação das palavras quanto ao número de sílabas. Dígrafos, encontros vocálicos e consonantais. Divisão silábica.....	72
Processos de formação de palavras.....	75
Usos dos “porquês”. Usos de “mau” e “mal”.....	77
Variação linguística.....	77

ATUALIDADES

Aspectos gerais do Brasil, do Estado do Pará e do município de Belém. Temáticas atuais, relevantes e amplamente divulgadas referentes à História e Geografia do Brasil, do Pará e do município de Belém.....	01
Domínio de tópicos atuais e relevantes de diversas áreas, tais como: sociedade, educação, tecnologia, energia, desenvolvimento sustentável, segurança, artes e literatura e suas vinculações históricas.Fatos da atualidade: locais e nacionais.....	05

LEGISLAÇÃO

Noções de Direito Constitucional: Constituição: conceito e classificação.....	1
A organização do Estado: poderes e funções. A Administração Pública: princípios que a norteiam. Princípios constitucionais da administração pública: princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência.....	4
Noções de Direito Administrativo. Estrutura administrativa da Administração Pública.....	12
Atos administrativos: conceito e requisitos do ato administrativo, atributos do ato administrativo, classificação dos atos administrativos. Espécies de atos administrativos.....	23
Requisitos do Serviço Público e Direitos do Usuário.....	29
Responsabilidade dos servidores: responsabilidade administrativa, responsabilidade civil, responsabilidade criminal, meios de punição, sequestro e perdimento de bens, enriquecimento ilícito e improbidade administrativa, abuso de autoridade.....	33
Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Belém: Lei n.º 7.502, de 20 de dezembro de 1990 - dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Belém, e suas alterações.....	47

SUMÁRIO

Lei n. 7507, de 14 de janeiro de 1991, que dispõe sobre o Plano de Carreira do Quadro de Pessoal da Prefeitura Municipal de Belém.	52
Ética no serviço público.....	54

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Conceitos e fundamentos básicos.	01
Conhecimento e utilização dos principais softwares utilitários (compactadores de arquivos, chat, clientes de e-mails, reprodutores de vídeo, visualizadores de imagem, antivírus).	01
Conceitos básicos de Hardware (Placa mãe, memórias, processadores (CPU) e disco de armazenamento HDs, CDs e DVDs).	04
Periféricos de computadores.	07
Ambientes operacionais: utilização básica dos sistemas operacionais Windows XP Professional e Windows 7.	08
Utilização dos editores de texto (Microsoft Word e LibreOffice Writer).	21
Conceitos de tecnologias relacionadas à Internet, busca e pesquisa na Web ; Navegadores de internet: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome.	37
Conceitos básicos de segurança na Internet e vírus de computadores.	46

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.	34
Conhecimentos básico sobre gestão de materiais.....	67
Organização do ambiente de trabalho.	84
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.	34
Serviços Públicos: conceitos, elementos de definição, princípios e classificação.....	94
Atos e contratos administrativos.....	98
Arquivologia: Gestão, classificação e avaliação de documentos. Organização, planejamento, sistemas e métodos de arquivamento. Arquivística e informática. Legislação arquivística.....	111

ÍNDICE

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.	34
Conhecimentos básico sobre gestão de materiais.....	67
Organização do ambiente de trabalho.	84
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.	34
Serviços Públicos: conceitos, elementos de definição, princípios e classificação.....	94
Atos e contratos administrativos.	98
Arquivologia: Gestão, classificação e avaliação de documentos. Organização, planejamento, sistemas e métodos de arquivamento. Arquivística e informática. Legislação arquivística.....	111

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 dialeticidade 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 (precursores 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.

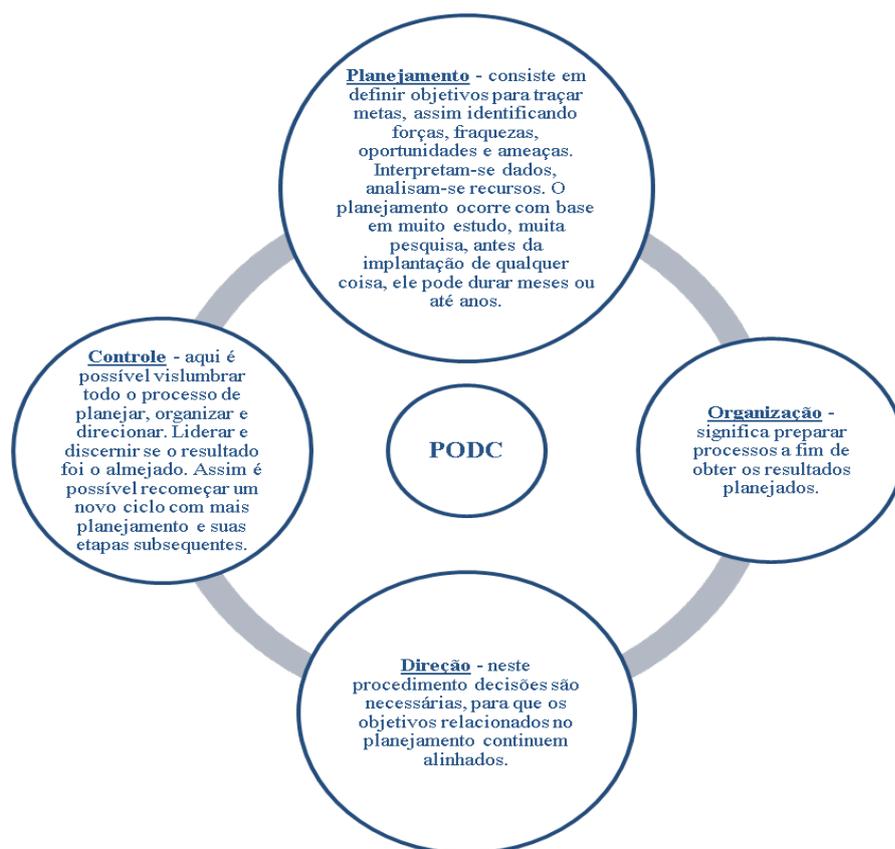
A segunda função da administração é **Organizar**. Afinal, qual o sentido de ser uma pessoa organizada? é aquela que sabe onde, fisicamente, se encontra o que é necessário no momento certo, que transforma o ambiente/local de trabalho dela em um ambiente de fácil entendimento para qualquer um encontrar 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 PO3C 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.

Vejamos 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	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

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”.