



By @kakashi_copiador

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? 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 do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

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



 **YouTube**
Stefan Fantini

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





t.me/admconcursos



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

PRINCIPAIS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Diversas ferramentas são utilizadas na gestão estratégica e no planejamento estratégico.

Veremos, nessa aula, as principais ferramentas que costumam ser objeto de questões de prova.

1 - Diagnóstico organizacional

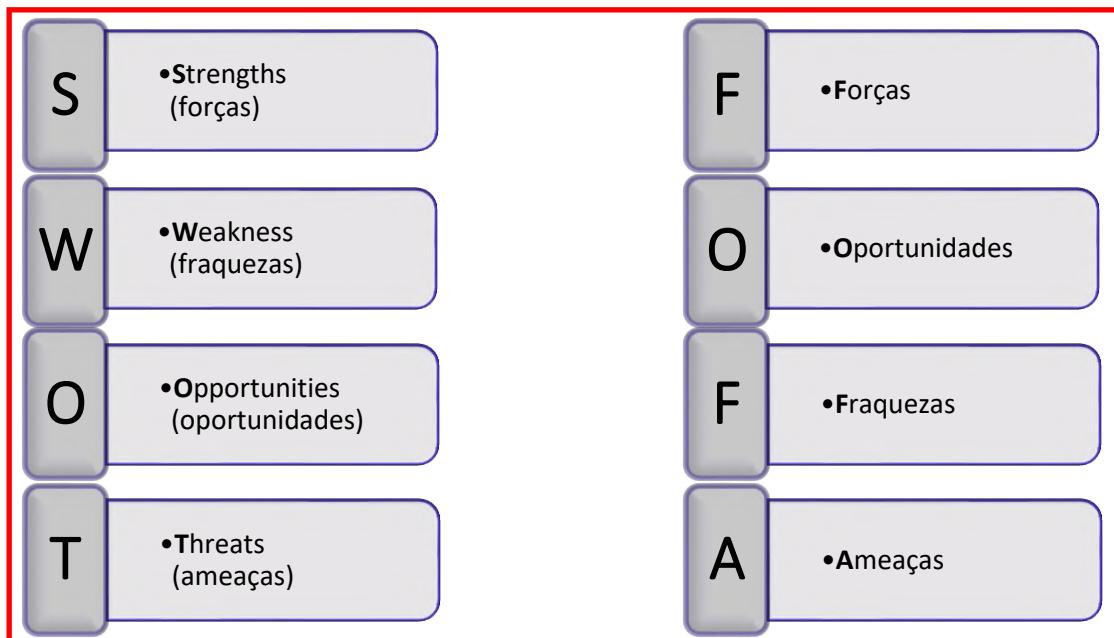
1.1 - Análise SWOT (Matriz SWOT)

A **Análise SWOT** é uma **ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional**.

Ela é utilizada para **buscar entender a “posição atual” da organização**. Consiste, basicamente, na **análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades)**.

É pautada na ideia de que o administrador deve identificar as forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de elaborar uma estratégia que compatibilize todos esses aspectos com vistas a assegurar o sucesso da organização.

O acrostico “**SWOT**” deriva das seguintes palavras em inglês: **Strengths (Forças)**, **Weakness (Fraquezas)**, **Opportunities (Oportunidades)** e **Threats (Ameaças)**. Em português, também é conhecida como matriz “**FOFA**”.



A **análise interna** do ambiente organizacional (**microambiente**) busca entender **quais são os pontos fortes (forças)** e **os pontos fracos (fraquezas)** da organização. A organização procura “entender ela mesma”. As forças e as fraquezas são **elementos controláveis**, ou seja, podem ser controlados pela organização.

Forças: são os pontos fortes, que colocam a organização em uma **posição favorável (vantagem competitiva)**. São os “diferenciais” da organização em relação a seus concorrentes. Como exemplo de forças podem-se citar: boa quantidade de ativos (imóveis, equipamentos, etc.), qualificação dos recursos humanos, localização privilegiada, patentes, etc.

Fraquezas: são os pontos fracos da organização, que a colocam em uma **posição desfavorável** (desvantagem em relação à concorrência). Podemos citar como exemplos de fraquezas: ausência de tecnologia adequada, pouca quantidade de ativos, mão de obra pouco qualificada, mau posicionamento no mercado, má imagem no mercado, etc.

A **análise externa** do ambiente externo no qual a organização está inserida (**macroambiente**) tem por objetivo **identificar as oportunidades e as ameaças** (desafios). Tratam-se de **elementos não controláveis**, ou seja, que não podem ser controlados pela organização.

Oportunidades: São elementos externos que **influenciam positivamente** a organização. Se houver interesse e condições, a organização deve buscar identificar e prever esses elementos (acontecimentos) no intuito de aproveitá-los da melhor maneira possível. São exemplos de oportunidades: alteração favorável na carga tributária, crescimento do país, mudança na política econômica do governo, falência de um concorrente, novos clientes, poucos concorrentes, etc.

Ameaças (desafios): São elementos externos que **influenciam negativamente** a organização. Podem prejudicar sobremaneira os resultados organizacionais. Contudo, se forem **identificadas em tempo hábil**, essas **consequências negativas** poderão ser **mitigadas ou até mesmo anuladas**. Como exemplo de ameaças pode-se citar: um grande concorrente entrando no mercado, escassez de matéria prima e de mão de obra, nova legislação restritiva, etc.

	Ambiente INTERNO (aspectos controláveis)	Ambiente EXTERNO (aspectos não controláveis)
Aspectos POSITIVOS (ajudam a organização)	Forças	Oportunidades
Aspectos NEGATIVOS (atrapalham a organização)	Fraquezas	Ameaças

A partir do cruzamento das variáveis internas e externas que foram identificadas, surgem algumas situações que fazem com que a organização se veja diante de algum desses **cenários**:

Alavancagem = Forças + Oportunidades.

A organização deve buscar potencializar ainda mais as suas forças, para aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades.

Por exemplo: Imagine que um grande concorrente faliu. Portanto, a organização poderá aproveitar um maior número de clientes (que antes compravam os produtos da concorrência). Então, a organização pode utilizar suas reservas financeiras (forças) para contratar mais profissionais e comprar mais matéria-prima (mais forças), no intuito de alavancar a produção e aproveitar esse crescimento do número de clientes (oportunidades).

Limitações = Fraquezas + Oportunidades.

A organização está diante de oportunidades ambientais que podem ser aproveitadas. Contudo, as suas fraquezas a impedem (ou limitam) de aproveitar essas oportunidades.

Por exemplo: Utilizemos o exemplo anterior. Mas, desta vez, imagine que a organização não possui reservas financeiras (fraquezas) para contratar mais profissionais e comprar mais matéria-prima para aumentar a produção. Portanto, não conseguirá atender todos esses novos clientes (oportunidades).

Vulnerabilidades = Forças + Ameaças.

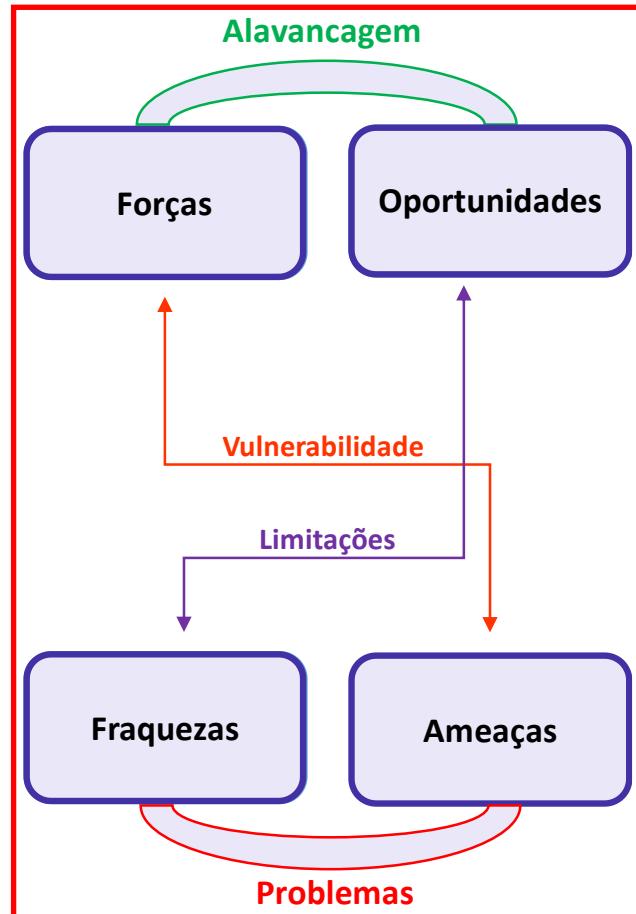
As ameaças externas deixam a organização vulnerável. Contudo, a organização pode utilizar suas forças internas para mitigar (ou eliminar) essas ameaças.

Por exemplo: Pense que o concorrente adquiriu uma nova tecnologia que produz maior quantidade, em menor tempo e com um menor custo (ameaças). A organização pode, então, utilizar suas reservas financeiras (forças) para buscar uma tecnologia semelhante, que também reduza seus custos de produção e aumente a produtividade.

Problemas = Fraquezas + Ameaças.

Surgem ameaças externas e a organização não possui meios para mitigar ou eliminar o resultado provocado por essas ameaças. Portanto, isso é um grande problema!

Por exemplo: Pense no exemplo anterior. Contudo, desta vez, a organização não possui reservas financeiras (fraquezas) para adquirir uma nova tecnologia. Portanto, o seu concorrente irá produzir mais, em menor tempo e com menores custos (ameaças). A chance do concorrente dominar o mercado será muito grande. Isso é um problema para a organização.



A organização jamais poderá **diminuir** ou **eliminar** diretamente as **ameaças** (trata-se de um elemento externo, **não controlável**).

O que a organização pode tentar é mitigar ou eliminar os **resultados (os impactos)** **provocados por essas ameaças**.

A mesma coisa acontece com as oportunidades, que também são elementos externos (**não controláveis**).

A combinação dos fatores internos e externos indica o cenário que a organização se encontra (alavancagem, vulnerabilidade, limitações ou problemas). Diante disso, **de acordo com cada um desses cenários**, faz-se necessário que a organização adote alguma das **seguintes estratégias**:

Desenvolvimento = Forças + Oportunidades.

É a estratégia adotada pela organização quando ela se vê diante de forças internas e oportunidades externas (cenário de **Alavancagem**).

Nessa hora, pode ocorrer o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento das capacidades organizacionais, etc.

Por exemplo: O concorrente faliu (oportunidade de novos clientes) e a organização possui recursos (forças) para produzir mais. Portanto, agora é hora da organização se desenvolver, ou seja, vender seus produtos para esses “novos clientes” (desenvolvimento de mercado).

Crescimento = Fraquezas + Oportunidades.

Trata-se da estratégia utilizada pela organização quando há oportunidades no ambiente, mas a organização possui pontos fracos. Ou seja, a organização não possui meios suficientes para aproveitar essas oportunidades (cenário de **Limitações**).

Um exemplo muito comum são as *joint ventures*, ou seja, uma estratégia na qual duas empresas se associam para produzirem determinado produto e entrarem em um novo mercado.

Por exemplo: Imagine o exemplo anterior, em que uma grande empresa concorrente do mercado de automóveis faliu. Pense agora que a “Empresa A” possui muita mão de obra e tecnologia, e “expertise”, mas não possui recursos financeiros para comprar matéria-prima para aumentar a produção; por outro lado, a “Empresa B” possui muita matéria-prima e recursos financeiros, mas não possui mão de obra, tecnologia e nem a “expertise” adequada para aumentar a sua produção. Diante desse cenário, as empresas A e B decidem se associar para produzirem juntas automóveis. Assim, ambas empresas conseguem aproveitar as oportunidades do mercado, e ambas empresas crescem, para, futuramente, terem condições de se desenvolverem sozinhas.

Manutenção = Forças + Ameaças.

É uma estratégia organizacional adotada quando há ameaças no ambiente, mas a organização possui pontos fortes para combatê-las (cenário de **Vulnerabilidade**). A organização busca se defender dessas ameaças.

Djalma Oliveira¹ propõe que existem três estratégias de manutenção:

Estratégia de estabilidade: Busca a manutenção de um **estado de equilíbrio**.

Estratégia de nicho: A organização busca **focar em um único segmento**, produto ou mercado em que atua, para dominar esse segmento e preservar suas vantagens competitivas.

Estratégia de especialização: A organização busca **conquistar ou manter a liderança no mercado mediante a concentração dos esforços de expansão em uma única (ou em poucas) atividade**.

Por exemplo: O concorrente adquiriu uma nova tecnologia que produz maior quantidade, em menor tempo e com um menor custo (ameaças). A organização pode, então, utilizar suas reservas financeiras (forças) para buscar uma tecnologia semelhante, que também reduza seus custos de produção e aumente a produtividade. Nesse caso, está buscando a manutenção de um estado de equilíbrio (estratégia de estabilidade).

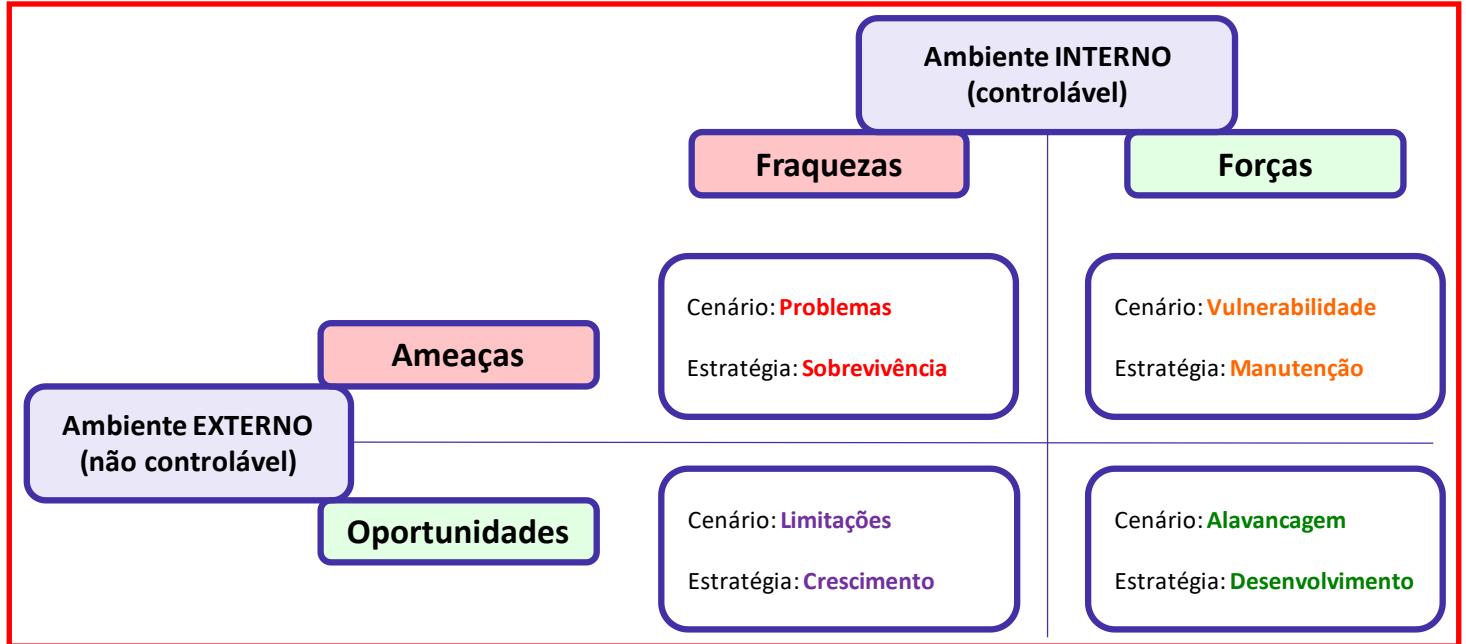
Sobrevivência = Fraquezas + Ameaças.

Trata-se da **estratégia utilizada quando surgem ameaças externas e a organização possui pontos fracos**, ou seja, **não possui meios para mitigar ou eliminar o resultado dessas ameaças (cenário de Problemas)**. A organização busca, literalmente, “sobreviver”. (risos)

A organização pode adotar algumas estratégias nessa situação, tais como: **redução de custos, desinvestimentos** e, se nada disso funcionar, poderá adotar a estratégia de **liquidação do negócio**.

A seguir, esquematizarei os cenários e as estratégias, cruzando as variáveis internas e externas. É muito importante que você memorize as informações do esquema a seguir. ☺

¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, p. 198-199.



(CESPE – IPHAN – Analista I - 2018)

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

Comentários:

De fato, a matriz SWOT identifica tanto as oportunidades quanto as ameaças. Contudo, as ameaças e as oportunidades estão relacionadas ao **ambiente externo**.

Gabarito: errada.

(FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

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

- a) A carência de funcionários em um órgão público pode ser considerada uma ameaça.
- b) O aumento do valor do barril de petróleo pode ser visto como uma força de uma estatal petrolífera.
- c) A possibilidade de criação de novos tributos de exportação pode ser considerada uma ameaça para um frigorífico que vende prioritariamente para o Oriente Médio.
- d) O alto número de patentes de uma empresa de tecnologia é um exemplo de oportunidade.
- e) O surgimento da rede 5G é uma fraqueza das operadoras de telefonia móvel.

Comentários:

Excelente questão para sedimentarmos os entendimentos!

Letra A: errada. Trata-se de uma **fraqueza** (ponto fraco), pois é um aspecto relacionado ao ambiente interno da organização. É um **elemento controlável**, ou seja, a organização pode contratar mais funcionários para suprir essa carência.

Letra B: errada. Trata-se de uma **oportunidade** (a petrolífera irá se beneficiar com esse aumento), visto que é um elemento **não controlável** relacionado ao ambiente externo.

Letra C: correta. Perfeito! A ameaça é um elemento não controlável, constante do ambiente externo, que influencia negativamente a organização. No caso narrado, a criação de novos tributos de exportação (fator que não pode ser controlado pela organização) irá influenciar negativamente o frigorífico que tem suas vendas concentradas prioritariamente nas exportações ao Oriente Médio.

Letra D: errada. A assertiva trouxe um exemplo de **força (aspecto interno)**. O alto número de patentes são pontos fortes que colocam a organização em uma posição favorável (vantagem competitiva).

Letra E: errada. O surgimento da rede 5G é um elemento externo, não controlável, que pode ser considerado uma **ameaça** (caso as operadoras não estiverem preparadas para isso) ou uma **oportunidade** (caso elas já possuam tecnologias preparadas para a rede 5G).

O gabarito é a letra C.

(CESPE – TRT 7a Região – Analista Judiciário - 2017)

Entre os elementos avaliados na matriz SWOT, estão

- a) as forças, que são variáveis ambientais desfavoráveis.

- b) as forças, que são variáveis ambientais favoráveis.
- c) as fraquezas, que são variáveis internas desfavoráveis.
- d) as oportunidades, que são variáveis internas favoráveis.

Comentários:

Letra A: errada. As forças são variáveis **internas favoráveis**.

Letra B: errada. As forças são variáveis **internas** favoráveis.

Letra C: correta. De fato, as fraquezas são variáveis organizacionais internas desfavoráveis.

Letra D: errada. As oportunidades são variáveis **ambientais (externas)** favoráveis.

O gabarito é a letra C.

2 - Análise de Portfólio

Imagine que você seja proprietário de uma “casa de sucos naturais”. De início, você só vendia sucos naturais de morango, laranja, abacaxi e limão. Depois, começou a vender lanches naturais e, posteriormente, começou a vender sorvetes.

Contudo, você se deparou com um grande problema: a receita gerada pela casa de sucos começou a cair, e você não também não tinha mais espaço físico para estocar tantos produtos.

É exatamente aí que entra a análise de portfólios! Em linhas gerais, você tentará identificar quais são aqueles produtos que trazem lucros e quais estão dando “prejuízo”.

Quem sabe, a venda de sorvetes tenha sido uma má ideia, uma vez que aumentou significativamente o valor da conta de energia elétrica (por conta dos *freezers*), e você está localizado em uma cidade muito fria (os clientes não compram muitos sorvetes). Ou, talvez, os lanches naturais não estejam vendendo muito bem, e causando um desperdício de mão de obra e matéria-prima.

Pode ser, ainda, que o mercado de refrigerantes esteja crescendo e talvez seja interessante incluir esse produto no portfólio.

Portanto, as **ferramentas de análise de portfólio** buscam auxiliar o administrador a traçar as **melhores estratégias** relacionadas à alocação de seus recursos.

2.1 - Matriz BCG

Também chamada de **Matriz de Crescimento e Participação**, foi desenvolvida pelos consultores da empresa de consultoria americana *Boston Consulting Group*.

Essa ferramenta **classifica os produtos de uma organização de acordo com o “crescimento do mercado” e “participação do produto nesse mercado”**. O objetivo é **definir e focar a prioridade dos investimentos** (alocar os recursos disponíveis da melhor maneira possível).

Em outras palavras, a Matriz BCG tem por objetivo **identificar quais produtos tem um maior potencial de gerar lucros, e quais devem ser descartados (para evitar prejuízos)**.

Portanto, a partir dessas duas variáveis (**Crescimento** no mercado e **Participação** do produto no mercado) a BCG formulou a tabela a seguir:

		Participação do produto no mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	 Interrogação / Em questionamento
	Baixo	 Vaca Leiteira	 Abacaxi / Cachorro (vira-lata)

Vamos entender o que essa tabela significa:

Estrela: São os produtos (ou unidades de negócio) que possuem alta participação em um mercado que, por sua vez, está em elevado crescimento. Portanto, tem grande potencial de lucratividade.

Contudo, para que a empresa mantenha sua alta participação no mercado, esses produtos ainda dependem de **grandes investimentos** (caso contrário, a empresa “perde” espaço no mercado). Assim, nesta fase, **essas unidades** (ou produtos) **tendem a manter um equilíbrio**

no fluxo de caixa² (se, por um lado, os investimentos são elevados; por outro, os retornos financeiros com as vendas também são altos).

Essa participação no mercado é muito importante. Caso o produto venha a “perder participação” no mercado, poderá se tornar uma “interrogação”. Por outro lado, se a empresa mantiver a alta participação do produto no mercado, ele poderá se tornar uma “vaca leiteira” quando o mercado parar de crescer (daqui a pouco você entenderá melhor esse conceito).

Interrogação: O mercado está em alto crescimento; contudo, a participação do produto neste mercado é baixa.

“O que isso significa?”

Significa que a organização está fazendo investimentos, mas não está obtendo o retorno esperado (devido à baixa participação de seu produto no mercado).

“O que pode ser feito?”

A organização poderá fazer grandes investimentos para tentar aumentar a participação deste produto no mercado, e transformá-lo em uma “estrela”.

Contudo, não é certeza que isso ocorrerá. Os resultados são incertos. Isso porque outras empresas concorrentes podem investir “mais pesado” ainda, dificultando a consolidação da empresa nesse mercado; ou então o mercado poderá “esfriar” (tratava-se de “mercado temporário”).

“E se nada for feito?”

A empresa arcará com os prejuízos desse produto que, futuramente, se tornará um “abacaxi”.

Vaca Leiteira: Também conhecida como “mina”, trata-se do **melhor momento para lucrar!**

O mercado está estabilizado (cresce de forma bem lenta); portanto, **não são necessários grandes investimentos para que a empresa mantenha seu produto em destaque no mercado**. É hora da empresa que está “consolidada” no mercado e possui uma grande “fazia” dele, auferir seus lucros.

Abacaxi (Cachorros): São aqueles **produtos que têm pequena participação em um mercado que está em baixo crescimento**. É o pior cenário possível. Esses **produtos vão “sugando” os recursos da organização**.

² Em apertada síntese, equilíbrio no fluxo de caixa significa que as entradas de recursos financeiros são iguais aos desembolsos de recursos financeiros. Ou seja, a organização fica no “zero a zero”.

Se possível, podem ser traçadas estratégias para “recuperação” do produto. Contudo, em geral, **esses produtos não representam boas oportunidades de investimento**. Então, via de regra, esses produtos “abacaxi” **devem ser abandonados** e a organização deve “sair” desse **mercado**.

Os abacaxis devem ser minimizados e evitados em uma organização.



O que acontece, é que os produtos possuem um **ciclo de vida**:

Quando um novo produto é lançado no mercado, ele surge como uma **“interrogação”**.

Esse mercado, então, vai crescendo de forma acelerada (fase de **crescimento do mercado**), e são necessários grandes investimentos para que a empresa aumente (e mantenha) a sua participação no mercado, a fim de transformar seu produto em uma **“estrela”**.

Depois, o mercado diminui o ritmo de crescimento, tornando-se estável (fase de **maturidade do mercado**). Nesse momento, os produtos tornam-se **“vacas leiteiras”**, pois, no mercado maduro, as empresas não precisam fazer grandes investimentos para manterem suas posições e participações no mercado. Isso acontece porque, nessa fase, os consumidores já têm as suas **“preferências”**.

Por fim, devido a uma série de fatores (por exemplo: avanço tecnológico, hábitos de consumo, etc.) as vendas começam a cair, e a organização começa a ter uma baixa participação no mercado. Além disso, o próprio mercado também começa a reduzir cada vez mais, transformando esse produto em um **“abacaxi”**.

Claro que esse ciclo não é uma “regra”. Mas, se você parar alguns segundos para pensar, perceberá que faz todo o sentido. Lembre-se de todas as “explosões” que alguns mercados já tiveram, como por exemplo: as *lan houses*, o MSN (quem se lembra?), o ORKUT, os saudosos “bicinhos virtuais” (agora fui longe, hein? risos).

Um outro mercado que podemos citar é o de câmeras fotográficas. Os smartphones estão ficando cada dia mais poderosos, registrando fotos e gravando vídeos em altíssimas resoluções. Até quando as câmeras fotográficas irão aguentar? Será que em breve se tornarão **“abacaxis”**?



(CS-UFG – Câmara de Goiânia-GO – Assessor Técnico Legislativo - 2018)

A matriz BCG é uma técnica de análise de portfólio e seleção de estratégias que se baseia no estudo de duas dimensões: a participação relativa de mercado e a taxa de crescimento do mercado. De acordo com essa matriz, os produtos ou unidades de negócios que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento são chamados de

- a) vacas leiteiras.
- b) vira-latas.
- c) estrelas.
- d) pontos de interrogação.

Comentários:

Produtos (ou unidades de negócio) que possuem alta participação em um mercado que, por sua vez, está em elevado crescimento, são classificados como **Estrelas**.

O gabarito é a letra C.

2.2 - Matriz GE/McKinsey

Após o surgimento da Matriz BCG, a **General Electric (GE)**, auxiliada pela empresa de consultoria **McKinsey Company**, desenvolveu uma **fermenta de análise de portfólio** que tinha por objetivo ser mais completa que a Matriz BCG.

A **Matriz GE** (também chamada de **Matriz de Atratividade do Mercado e Força Competitiva**) é uma ferramenta que **traz um maior número de indicadores** que a Matriz BCG.

As **variáveis básicas** da Matriz GE são: **atratividade do mercado** (ou atratividade da indústria) e **força competitiva** (ou posição competitiva / força do negócio).

O objetivo é o mesmo da matriz BCG: realizar a análise do portfólio dos produtos com o intuito de auxiliar as organizações a desenvolverem de uma melhor maneira as suas estratégias.

Contudo, a Matriz GE **possui 09 quadrantes** (ou seja, 05 quadrantes a mais que a matriz BCG) e esses quadrantes **são resultados do cruzamento dos eixos**: “atratividade do mercado” e “força competitiva”. Vejamos:

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta	Investimento e Crescimento	Investimento e Crescimento	Cautela e Seletividade
	Média	Investimento e Crescimento	Cautela e Seletividade	Desivenstir ou Colher
	Baixa	Cautela e Seletividade	Desivenstir ou Colher	Desivenstir ou Colher

A Matriz de Negócios da GE **analisa a viabilidade de diferentes negócios** (Unidades Estratégicas de Negócios – UENs). Assim, **é possível ter uma visão geral de quais áreas devem continuar recebendo investimentos**.

A **Força Competitiva** pode ser medida, por exemplo, pela **capacidade tecnológica da organização, por sua imagem no mercado, pela grau de penetração da empresa no mercado, por seus preços diferenciados, pelo nível de atendimento, pela fidelidade dos clientes, etc.**

Por sua vez, a **Atratividade do Mercado** pode ser medida, por exemplo, pelo **potencial do mercado, pelo crescimento do mercado, pelo tamanho do mercado, pela lucratividade do mercado, etc.**

A lógica da Matriz GE é bastante simples:

Quadrante verde = Investir recursos naquelas atividades, produtos ou UENs que apresentam alta atratividade do mercado, combinada com uma elevada força competitiva por parte da organização. Portanto, **deve-se manter o produto, investir no mercado, e buscar o crescimento**.

Quadrante amarelo = Manter cautela em relação aqueles produtos ou UENs que se encontram “na média”. Ou seja, deve-se analisar se vale a pena manter o produto/UEN no mercado. **Devem ser selecionados para receber investimentos apenas aquelas UENs, produtos ou atividades que têm maior potencial de crescimento.**

Quadrante vermelho = Desinvestir os recursos que se encontram alocados nas atividades, produtos ou UENs que possuem baixa atratividade no mercado aliada a uma fraca posição competitiva no mercado. Portanto, **deve-se vender o produto/UEN e sair do mercado.**



(CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2015)

A matriz McKinsey-GE é utilizada para análise de portfólio com o objetivo, entre outros, de se decidir quanto uma unidade estratégica de negócios (UEN) deve receber de investimentos ou quais UENs devem parar de receber investimentos.

Comentários:

Isso mesmo! A Matriz GE-McKinsey é uma ferramenta de análise de portfólio que utiliza as variáveis **atratividade do mercado** (ou atratividade da indústria) e **força competitiva** (ou posição competitiva / força do negócio), com o intuito de verificar quais UENs devem receber investimentos e quais devem parar de receber investimentos.

Gabarito: correta.

2.3 - Matriz Ansoff

O grande diferencial da **Matriz Ansoff** em relação às matrizes anteriores (BCG e GE) é que a Matriz Ansoff **leva em consideração os “novos” produtos e mercados** (além dos produtos e mercados já existentes).

Ou seja, a Matriz Ansoff **considera a possibilidade da organização criar novos produtos para mercados que já existem; ou então, “criar” um mercado completamente novo!**



“Como assim produtos e mercados ‘novos’ e ‘existentes’, Stefan?”

Um exemplo de um mercado novo, seriam viagens ao planeta Marte. E um produto novo, seria um carro-foguete que possa te levar ao planeta Marte.

Vamos “brincar” um pouquinho, com alguns exemplos, para facilitar o entendimento:

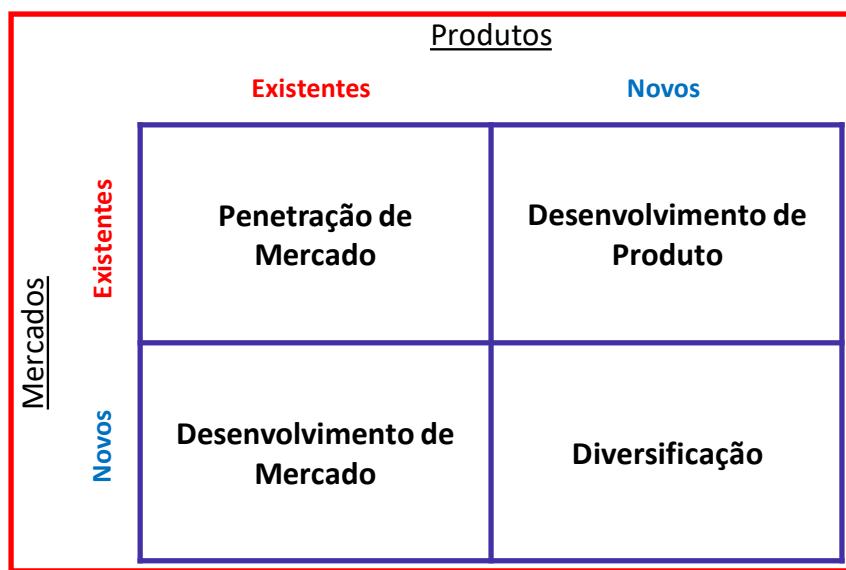
Um produto **novo** para um mercado **existente**: O Uber! Trata-se de um produto novo (aplicativo que conecta motoristas a passageiros), para um mercado que já existia (transporte de passageiros).

Um produto **existente** para um mercado **novo**: Os relógios “inteligentes” (produto existente) que futuramente poderão ser utilizados para a realização de pequenos exames (mercado novo da área da saúde).

Um produto **novo** para um mercado **novo**: Um carro-foguete para realizar viagens ao planeta Marte.

Um produto **existente** para um mercado **existente**: Um jogo de video game para os amantes de *games*.

As variáveis da Matriz Ansoff são: **Produtos e Mercados**. Vejamos como é a estrutura dessa Matriz:



A Matriz Ansoff **classifica 04 tipos de estratégias**:

Penetração de mercado: A organização busca aumentar a sua participação em um mercado existente, através de produtos que também já existem. Por exemplo: uma empresa de táxi fecha parcerias com diversas empresas para a realização de “viagens corporativas”.

Desenvolvimento de Mercado: Nesse tipo de estratégia, a organização busca explorar um mercado novo, através de produtos que já existem. Por exemplo: uma empresa de cartão de crédito lança um produto (cartão de crédito – produto existente) para crianças (mercado novo).

Desenvolvimento de Produto: É a estratégia que tem por objetivo explorar mercados que já existem, com a criação de novos produtos. Por exemplo: o Uber, conforme já explicamos.

Diversificação: Aqui é tudo novo! Trata-se da estratégia que tem por objetivo explorar um mercado novo, com a criação de novos produtos.

A Matriz Ansoff tem por objetivo auxiliar o gestor a avaliar oportunidades de crescimento em determinados mercados ou unidades de negócio específicas.



(FUNRIO – AL-RR – Administrador - 2018)

Na matriz de Ansoff, a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos, se denomina

- a) penetração de mercado.
- b) desenvolvimento de mercado.
- c) desenvolvimento de produtos.
- d) diversificação.

Comentários:

De acordo com a Matriz Ansoff, a estratégia de explorar novos mercados, com novos produtos, chama-se **Diversificação**.

O gabarito é a letra D.

3 - Vantagem Competitiva

3.1 - Cinco Forças de Porter

O Modelo de Porter é uma técnica que facilita estabelecer o direcionamento estratégico e competitivo das organizações.

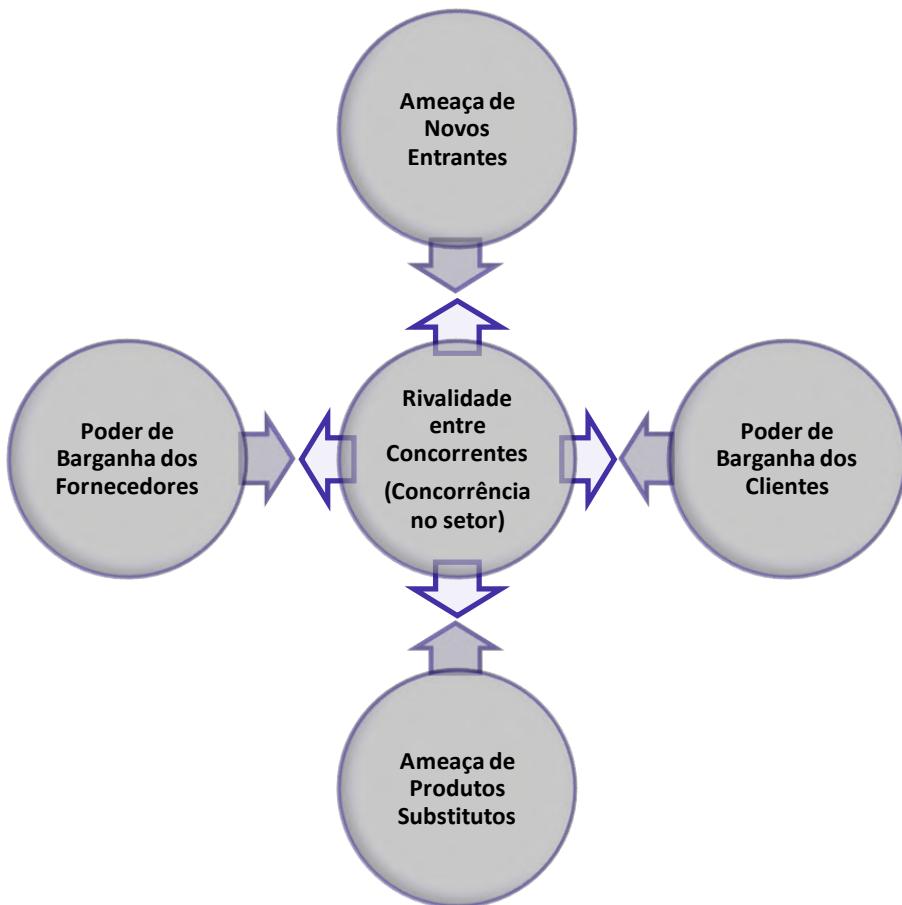
Para Porter (1989) “**Estratégia** competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

Djalma Oliveira³, por sua vez, explica que “estratégia competitiva é a posição que uma empresa, uma UEN ou uma corporação adota, conscientemente ou não, dentro do setor ou indústria em que atua, e com base na qual ela se defende contra as forças competitivas ou procura influenciá-las a seu favor”.

Michael Porter, professor de Harvard, é um renomado autor que desenvolveu diversos trabalhos na área da gestão estratégica.

De acordo com Porter, é de extrema importância que a estratégia organizacional leve em consideração e entenda a estrutura do mercado no qual a organização está inserida, bem como as interações que ocorrem nesse ambiente.

Para isso, Porter identificou **05 forças competitivas** (Cinco forças de Porter): **Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes (concorrência no setor)**.



³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo, Atlas: 2014, p.377

Ameaça de Novos Entrantes

Trata-se da **ameaça de novas empresas concorrentes entrarem no setor, com o objetivo de conquistar parte do mercado.**

A entrada de novas empresas no setor, contudo, se depara com algumas barreiras, bem como com a reação das organizações concorrentes que já estão no mercado.

Para Porter, **as barreiras que dificultam a entrada de uma empresa no setor são as seguintes:**

Economias de escala: Economia de escala significa que **quanto maior a produção, menor será o custo unitário do produto final.** Nesse sentido, a existência de economias de escala força esse novo concorrente que pretende entrar no mercado a: 1) entrar no mercado com grande escala, e arriscar-se a forte resposta (reação) dos concorrentes já existentes ou; 2) entrar no mercado com baixa escala e ter custos superiores, deixando-o em uma situação de desvantagem.

Diferenciação do produto: As **empresas que estão firmadas no setor já possuem produtos “conhecidos”, e os consumidores já têm suas “preferências”** por esses produtos. Isso faz com que **a empresa que deseja entrar no setor** tenha que fazer altos investimentos para **tentar “quebrar” essa “lealdade” dos consumidores.** Quanto maior a diferenciação de um produto no mercado, tanto maior será a barreira para a entrada de novas empresas.

Necessidade de capital: Para ingressar no mercado **a empresa terá de investir muitos recursos financeiros.** Mesmo que **a empresa tenha esse dinheiro, isso é um risco, pois pode ser que esses recursos financeiros não sejam recuperados.** Quanto maior a necessidade de capital para ingressar em um mercado, maior será a barreira.

Custos de troca: Os custos de troca (ou custos de mudança), **se referem aos custos que o cliente terá com a mudança de um fornecedor.** Por exemplo: um laboratório de análises clínicas possui um “equipamento X” que realiza um determinado exame. Caso esse laboratório venha a adquirir um novo equipamento que surgiu no mercado (o “equipamento Y”) terá um custo com o treinamento dos funcionários, um custo com a compra de novos equipamentos “suplementares” que são necessários para a correta operação do “equipamento Y”, entre outros.

Esses custos de troca (**também chamados de “custos únicos”, pois ocorrem apenas uma vez, no início da mudança**) são uma grande barreira para a entrada de novos concorrentes no mercado, pois os clientes tendem a manter os produtos atuais, ao invés de comprarem um produto que tenha todos esses custos de troca envolvidos.

Acesso aos canais de distribuição: Os canais de distribuição, por exemplo, **são os “varejistas” que vendem os produtos finais ao consumidor.** Muitos desses canais de distribuição trabalham apenas com a venda de determinadas “marcas” de produtos, e muitos deles têm, inclusive, parcerias firmadas com essas marcas. Muito provavelmente

você já deve ter ouvido aquela famosa frase: “Só tem PEPSI, pode ser?”. É exatamente isso. O novo concorrente que pretende entrar no mercado terá de tentar convencer os canais de distribuição a aceitarem os seus produtos (isso pode ser feitos através de promoções, preços mais acessíveis, maiores retornos ao canal de distribuição, etc.)

Quanto mais restrito e quanto menor o número dos canais de distribuição, tanto maior será a barreira para a entrada de novos concorrentes.

Demais desvantagens de custos: Tratam-se de outras desvantagens de custo (que não estão relacionadas à economia de escala). Por exemplo:

- custos com o registro de patentes;**
- necessidade de se estabelecer em uma localização geográfica privilegiada;**
- acesso às matérias-primas** (muitas vezes as empresas que já estão no mercado “monopolizam” todas as matérias-primas e fornecedores existentes);
- subsídios governamentais** (grandes empresas que já estão consolidadas no mercado possuem subsídios governamentais, o que torna muito difícil que as novas empresas que pretendem entrar no mercado consigam “concorrer” com esse tipo de vantagem) e;
- curva de aprendizagem/experiência** (as empresas já existentes são mais “experientes”; A tendência é que os custos unitários dos produtos diminuam à medida em que as empresas vão ganhando e acumulando experiência).

Ação governamental: muitas vezes, **o governo pode proibir ou impor restrições à entrada em determinado setor, ou então dificultar a concessão de licenças** para o ingresso e funcionamento de um novo concorrente.

Em suma, **se existem muitas barreiras de entrada, a ameaça de novos entrantes é baixa**. Por outro lado, **se existem poucas barreiras de entrada, a ameaça de novos concorrentes é alta**.

Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são “produtos similares”, ou seja, **desempenham a mesma função do produto que está atualmente disponível no mercado.**

Essa força **busca medir o impacto que um produto substituto pode exercer em um mercado.**

A substituição pode ser direta ou indireta.

Substituição direta: por exemplo, a margarina é um substituto da manteiga; couro sintético, é um substituto de couro legitimo; carne de frango, é um substituto da carne bovina.

Substituição indireta: por exemplo, os *smartphones* que substituíram as câmeras fotográficas, retirando o interesse dos consumidores em adquirirem esse último produto.

Quanto mais atrativos (em relação de preço, ou custo/benefício) **forem os produtos substitutos, tanto maior será a ameaça que eles provocam em determinado setor.**

Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores **se refere ao “poder de negociação”** dos fornecedores.

Essa força representa o impacto que os fornecedores exercem sobre o mercado.

Os fornecedores tornam-se “poderosos” quando:

- **poucos fornecedores dominam o setor;**
- **não há produtos substitutivos para venda;** então, o fornecedor não precisa “brigar” contra produtos substitutivos;
- **o setor para o qual o fornecedor vende não representa o seu principal cliente** (pois, quando o setor é um “cliente” importante, os fornecedores tendem a praticar melhores preços para “proteger” esse mercado). Imagine que você possua um “minimercado” e vá até a fábrica da Nestlé para comprar 100 pacotes de biscoito (ou bolacha, rs) recheado. Com certeza eles não te darão “muita bola” e os preços que você irá pagar serão bem mais altos do que os preços que eles oferecem à rede de supermercados *Carrefour*, por exemplo. Isso acontece porque você (ou o setor de “minimercados”) não representa o principal cliente da Nestlé.
- **o produto vendido pelo fornecedor é um insumo muito importante para o setor comprador;**
- **os produtos fornecidos são bastante diferenciados e/ou estão atrelados a “custos de troca”** para o setor comprador;
- **os fornecedores conseguem “integrar para frente”,** ou seja, eles **conseguem assumir os negócios dos seus clientes.** Por exemplo: uma fabricante de automóveis que decide abrir uma concessionária. Nesse caso, ela poderá praticar preços muito melhores do que as concessionárias para as quais vendia os seus carros anteriormente.

Poder de Barganha dos Clientes

O poder de barganha dos clientes **se refere ao “poder de negociação” dos clientes.**

Essa força **representa o impacto que os clientes exercem sobre o mercado.** Os clientes forçam os “preços” para baixo.

O cliente (comprador) torna-se “poderoso” quando:

- **é o principal comprador** (principal cliente) de um determinado fornecedor, ou seja, **as quantidades compradas por ele representam uma parcela significativa do total de vendas do fornecedor;**
- **os produtos ou insumos representam a maior parte dos seus custos;** assim, o cliente torna-se mais seletivo e cauteloso para comprar com melhores preços;
- **os produtos não são “diferenciados”;** assim, o cliente comprador tem opção de comprar outros produtos substitutivos;
- **os produtos estão atrelados a pequenos (ou não possuem) custos de troca.** Nesse caso, o cliente não fica “amarrado” a determinado fornecedor;
- **os lucros do cliente são baixos.** Portanto, o cliente buscar minimizar seus custos com as compras;
- **o cliente tem a possibilidade de fazer a “integração para trás”.** Ou seja, o cliente comprador pode começar a produzir o produto ou insumo vendido pelo fornecedor;
- **o produto adquirido não interfere na qualidade dos produtos produzidos** pelo comprador, então, ele pode discutir o preço;
- **o cliente comprador conhece muito bem os preços praticados no mercado bem como conhece os custos do fornecedor;** isso lhe dá um maior poder de negociação.

Rivalidade entre Concorrentes (concorrência no setor)

Trata-se da **força que mede a rivalidade do mercado**, ou seja, avalia como está a concorrência no mercado.

A rivalidade (ou concorrência) aumenta na presença de alguns fatores estruturais, e pode ser medida através da análise dos seguintes fatores⁴:

Número de concorrentes: quanto maior a quantidade de empresas no mercado, maior será a rivalidade.

Equilíbrio entre os concorrentes: Mesmo se existirem poucos concorrentes, mas todos esses concorrentes forem aparentemente equilibrados (ou seja, possuem aparentemente o mesmo tamanho e a mesma quantidade de recursos), a rivalidade tende a ser maior. Isso porque as empresas irão “brigar” entre si, para demonstrar quem é o “líder do mercado”.

Crescimento lento do setor: com o baixo crescimento do setor, as empresas precisam “brigar” para conquistarem “fatias” do mercado. De diferente modo ocorre em mercados que estão em acelerado crescimento, pois, nesse tipo de mercado, há “espaço” para todos crescerem.

Elevados custos fixos: as empresas que possuem elevados custos fixos, em relação ao valor adicionado em seus produtos, tendem a sentirem-se mais pressionadas, e isso faz com que elas diminuam os valores de seus preços. Da mesma forma ocorre com aquelas empresas que fabricam produtos que são difíceis de serem armazenados (as empresas tendem a praticar preços mais baixos para “queimar” rápido o estoque).

Ausência de diferenciação ou de custos de troca: A rivalidade é muito maior quando não existe diferenciação entre os produtos (os clientes podem optar facilmente por outros produtos iguais ou similares). Da mesma forma ocorre quando não há custos de troca: a rivalidade aumenta, pois os compradores podem optar por outra empresa a qualquer tempo.

Problemas de economias de escala: quando são colocados muitos produtos no mercado, a oferta (de produtos) fica maior do que a procura (demanda dos clientes), e isso tende a gerar uma queda nos preços.

Diversidade entre concorrentes: cada empresa tem a sua maneira de agir e de pensar estrategicamente. Isso dificulta às empresas a imaginarem quais são as estratégias de seus concorrentes. Além disso, dificulta a celebração de “acordos” e de “consensos”, pois cada um tem a sua própria ideia e visão de mercado. Então, os concorrentes ficam “batendo cabeça” uns com os outros, mesmo que isso seja maléfico a todos eles.

Decisões estratégicas: algumas empresas podem estar dispostas a tomar certas atitudes mais arriscadas, e isso pode deixar a rivalidade ainda mais acentuada. Por exemplo: O Ifood pode começar a distribuir milhares de cupons de descontos de R\$ 20,00, mesmo que isso

⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo, Atlas: 2014, p.382-383.

não lhe traga lucro algum. O intuito, nesta estratégia, é fortalecer a marca no mercado, e atrair a lealdade dos clientes.

Existência de elevadas barreiras de saída do setor: as barreiras de saída podem ser diversas: **barreiras emocionais** (lealdade aos empregados, orgulho de fechar o negócio, medo), **restrições governamentais**, **custos elevados de saída** (indenizações, custas trabalhistas), **ativos muito especializados** (por exemplo, a empresa possui equipamentos muito especializados que não conseguiram ser vendidos por um preço razoável no mercado) etc. Isso faz com que **as empresas continuem no mercado, mesmo obtendo resultados negativos.**

Porter explica que é importante que as empresas construam vantagens competitivas e adotem **posições defensivas**, no intuito de que **sejam capazes de combater essas cinco forças competitivas** que acabamos de estudar. Segundo ele, isso poderá ser feito através da adoção de 03 tipos de estratégias competitivas genéricas, as quais estudaremos a seguir.



(FGV – Prefeitura de Salvador – Técnico de Nível Superior - 2017)

As opções a seguir destacam elementos que compõem a Teoria das Cinco Forças para análise da vantagem competitiva das empresas, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Produtos substitutos.
- b) Compradores.
- c) Agências reguladoras.
- d) Fornecedores.
- e) Concorrentes.

Comentários:

As 05 forças competitivas de Porter são: Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de **Produtos Substitutos**, Poder de Barganha dos **Fornecedores**, Poder de Barganha dos **Clientes (Compradores)** e Rivalidade entre **Concorrentes** (concorrência no setor).

Conforme podemos observar, a alternativa C (Agências reguladoras) não traz uma das 05 forças competitivas de Porter e, portanto, é o nosso gabarito.

O gabarito é a letra C.

3.2 – Estratégias Competitivas Genéricas

Para Porter (1986) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Segundo ele, existem 03 estratégias competitivas genéricas que as organizações poderão adotar (isolada ou conjuntamente) para enfrentar as forças competitivas, com o objetivo de tornar as organizações mais competitivas. São elas:

Liderança de custo (liderança em custo total): Essa estratégia busca tornar a organização mais competitiva através da fabricação de produtos mais baratos do que os produtos dos concorrentes. A organização busca liderar os custos do mercado e, desta forma, combater as cinco forças competitivas.

A organização que adota esta estratégia está orientada para a eficiência e deverá ter boas economias de escala, bem como um bom controle e redução de custos. A “curva de aprendizagem/experiência” (já estudamos ela nesta aula) também é um fator que influencia bastante e ajuda a organização a atingir o objetivo de liderar os custos do mercado.

Diferenciação: Trata-se de uma estratégia que tem por objetivo o desenvolvimento de produtos diferenciados, ou seja, a empresa busca criar produtos que sejam reconhecidos pelos clientes como “únicos” e “inigualáveis”.

Isso poderá ser feito, por exemplo, através da utilização de uma tecnologia específica, ou simplesmente por conta do *design* do produto. O objetivo é fazer com que os clientes se tornem fiéis à marca e reconheçam que as características desse produto justificam o seu preço. Busca-se fazer com que os clientes possuam uma forte identidade com o produto (ou marca).

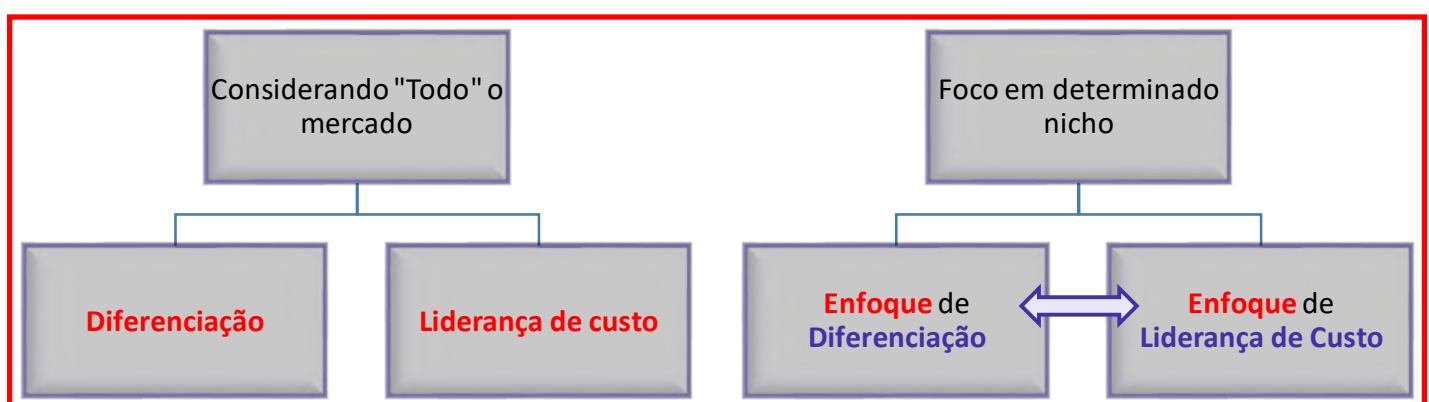
Um bom exemplo são os produtos da Apple. As pessoas que possuem um *iPhone*, por exemplo, o consideram o melhor *smartphone* do mercado, e não se desfazem dele por nada! (risos). Perceba que, muitas vezes, o *iPhone* pode até não ser o melhor *smartphone* do mercado; mas, a Apple conseguiu criar essa imagem de “produto diferenciado”. Note que o próprio logo da Apple (uma maçã) é um aspecto (*design*) que contribui bastante para a diferenciação da marca.

Enfoque (Focalização): Consiste em uma estratégia de atuação em determinados nichos de mercado. O foco poderá ser em um mercado muito especializado (mercado específico) ou em determinados perfis de consumidores (consumidores específicos).

Exemplo de mercado específico: carros de luxo; Exemplo de consumidores específicos: produtos sem lactose ou sem açúcar para pessoas que têm algum tipo de restrição.

Isso é feito com o objetivo de **concentrar e focalizar os esforços** da organização em um determinado mercado, grupo de clientes ou segmento de produtos, no **intuito conseguir atender aos clientes de maneira muito mais completa, efetiva e eficiente** do que a concorrência (que atua em áreas mais amplas).

Como resultado, a empresa poderá se destacar pela qualidade e diferenciação do produto (**enfoque na diferenciação**) ou então poderá se destacar pelos seus preços diferenciados (**enfoque na liderança de custo**). Portanto, conforme se observa, além do enfoque “genérico” adotado em determinado segmento ou mercado, a empresa, consequentemente, focará em alguma (ou em ambas) das duas estratégias anteriores. Vejamos:



(FEPESE – CELESC – Administrator - 2018)

Assinale a alternativa que completa corretamente o sentido da frase de Michael Porter abaixo.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é:

- a) Agregar valor ao seu produto ou serviço.
- b) Ampliar o mercado de atuação da empresa.
- c) Importar insumos e exportar produtos acabados.
- d) Relacionar uma empresa com seu meio ambiente.
- e) Investir em marketing e no desenvolvimento de pessoas.

Comentários:

Para Porter (1986) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

O gabarito é a letra D.

(FEPESE – CELESC – Administrator - 2018)

Michael Porter descreveu as 3 Estratégias Genéricas que empresas usam para enfrentar as Forças Competitivas que influenciam concorrência de um setor.

Assinale a alternativa correta no tocante às Estratégias Genéricas de Porter.

- a) Liderança em preço, diferenciação e enfoque.
- b) Liderança em custo total, diferenciação e enfoque.
- c) Investimento em pessoas, investimento em marketing e enfoque.
- d) Investimento em pessoas, diferenciação e enfoque.
- e) Investimento em pessoas, investimento em marketing e investimento em tecnologia.

Comentários:

As 03 estratégias competitivas genéricas de Porter são: **Liderança em custo** (ou **liderança em custo total**), **diferenciação** e **enfoque** (ou **focalização**).

O gabarito é a letra B.

3.3 - Cadeia de Valor

Porter criou também outro conceito bastante importante: a **cadeia de valor**.

Cadeia de valor pode ser conceituada como **as atividades físicas e tecnológicas que a empresa desempenha para a criação de um produto final para seus clientes**. Em outras palavras, **é um conjunto de atividades que a empresa realiza para elaborar, produzir e comercializar os seus produtos e serviços**. Ou seja, ela demonstra todas as etapas, desde a entrada da matéria-prima e sua transformação em produto, até a chegada deste produto ao cliente final.

A análise da cadeia de valor permite que **a empresa comprehenda quais as partes de suas operações geram mais valor e quais as melhores formas para a organização implementar suas estratégias genéricas**. Trata-se do **mapeamento dos fluxos mais importantes** dentro da organização.

Através da cadeia de valor, a empresa busca conhecer e compreender suas **vantagens competitivas**. Uma vantagem competitiva é aquele “algo a mais” que a organização possui e que a permite oferecer produtos e serviços “diferenciados” em relação aos oferecidos pelos concorrentes. Trata-se da capacidade que a organização tem de **poder oferecer um maior “valor agregado”** aos seus clientes.

De acordo com Porter (1989) “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.”

Quando uma empresa possui vantagem competitiva, ela consegue **combater e responder melhor às cinco forças competitivas**.

A cadeia de valor **relaciona** as diversas atividades estratégicas relevantes da organização **e as segmenta** em **atividades principais (ou primárias)** e **atividades de apoio (ou secundárias)**.

-Atividades principais (ou primárias): são aquelas relacionadas ao “caminho” completo que um produto percorre, ou seja, vai desde a recepção da matéria-prima, fabricação do produto, comercialização deste produto no mercado, distribuição aos clientes e, inclusive, o serviço de pós-venda.

As atividades primárias são as seguintes:

Logística interna (ou Logística de **entrada**): são as atividades **relacionadas com o recebimento e armazenagem dos insumos, controle de estoque, e distribuição interna** dos insumos.

Operações: são as atividades **necessárias para transformar os insumos no produto final**. São as atividades operacionais relacionadas ao processamento dos insumos. Por exemplo: trabalho com máquinas, montagem, embalagem, etc.

Logística externa (ou Logística de **saída**): relaciona-se as **atividades de coleta, armazenamento e distribuição dos produtos finais para os compradores**. Fazem parte dessas atividades, por exemplo: o processamento de pedidos, a programação das entregas, operações com veículos de entrega, etc.

Marketing e Vendas: tratam-se das **atividades relacionadas a proporcionar meios para que os clientes possam adquirir os produtos**, ou seja, atividades que **criam os “canais de venda”**, bem como atividades relacionadas às formas de induzir e persuadir os clientes a comprarem esses produtos. Por exemplo: propagandas em televisão, campanhas de descontos, etc.

Serviços: são atividades realizadas para **aumentar ou manter o valor de algum produto**. Por exemplo: instalação, treinamento, reparos, consertos, fornecimento de peças, etc. Tratam-se dos **“serviços de pós-venda”**.

-Atividades de apoio (ou secundárias): são aquelas que dão suporte às atividades primárias.

Vejamos quais são elas:

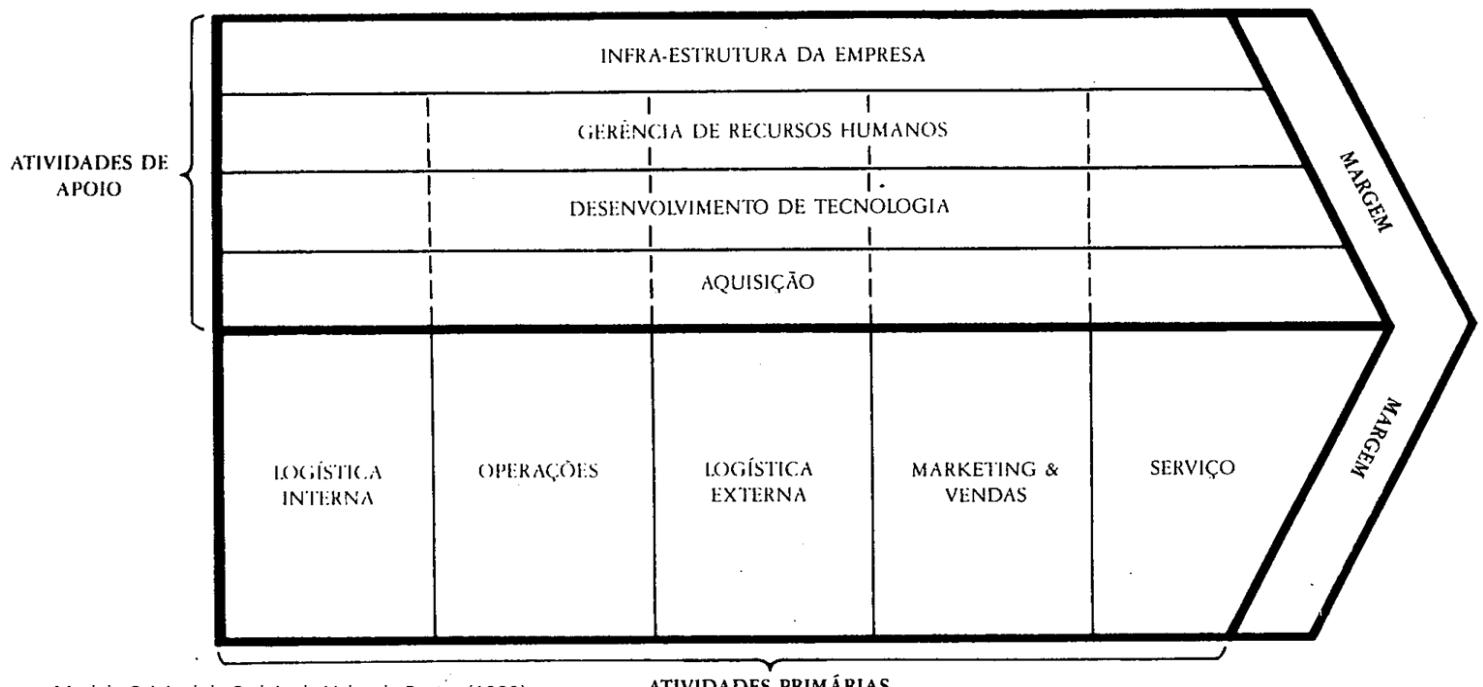
Aquisição (compras): são as atividades **relacionadas à compra de insumos que serão utilizados em toda a cadeia de valor**.

Desenvolvimento de tecnologia: envolvem tanto as atividades de tecnologia propriamente ditas, bem como a **“expertise”** e o **“know-how”** envolvidos com a criação e fabricação do produto. Essas atividades aperfeiçoam os produtos e os processos que as organizações realizam para produzi-los.

Gerência de Recursos Humanos: tratam-se de **atividades associadas ao recrutamento, seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, aperfeiçoamento e remuneração do pessoal envolvido na organização**.

Infraestrutura da empresa: são as atividades de administração geral da empresa, tais como: planejamento, contabilidade, assessoria jurídica, gerência de qualidade, etc.

Agora, vamos entender a figura da cadeira de valor elaborada por Porter:



Modelo Original da Cadeia de Valor de Porter (1989)

Perceba que a **Infraestrutura da Empresa** está “isolada”, pois ela serve de base para o funcionamento de todas as atividades primárias da organização.

Por outro lado, as outras 03 atividades de apoio (**Gerência de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Aquisição**) estão com linhas tracejadas. Isso quer dizer que essas atividades se relacionam com todas as atividades primárias, podendo gerar valor em cada uma delas de forma separada ou conjunta.

As **atividades primárias**, por sua vez, não possuem linhas tracejadas. Isso significa que elas podem gerar valor à empresa “por elas mesmas”, ou seja, de acordo com seu próprio funcionamento.

Por fim, veja que **todas as atividades** (primárias e de apoio) estão aptas a produzirem **margem**. Margem é o valor da diferença entre o **custo de produção** e o **valor percebido pelo cliente**.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que você queira me vender um colchão, o qual você comprou por R\$ 1.000,00 (**custo de produção**). Então, você começa a me explicar que o colchão possui espuma da NASA, que alivia dor nas costas, e que tem garantia de 10 anos. Nessa hora, eu começo a imaginar que o colchão deve custar R\$ 5.000,00 (**valor percebido pelo cliente**). Portanto, essa diferença de R\$ 4.000,00 é a **margem**.

Mesmo que, de início, você tenha imaginado em me vender o colchão por R\$ 2.000,00, você tentará chegar o mais próximo possível do valor de R\$ 5.000,00. Isso acontece pois você conseguiu “gerar” valor neste produto.

É o que pode acontecer, por exemplo, com o valor de um Iphone. Talvez, o custo de produção dele possa ser bem baixo. Mas, a Apple conseguiu agregar valor nesse produto, fazendo com que ele seja visto como um produto valioso pelos seus clientes. Assim, pode “aproveitar” muito bem a **margem** que foi gerada.

Portanto, podemos concluir que o objetivo das empresas é gerar valor em seus produtos, para que seja possível auferir maiores lucros. Conforme vimos na cadeia de valor de Porter, essa “geração de valor” pode ser feita através das mais variadas atividades.



(IF-MS – IF-MS – Administrator - 2019)

O conceito de Cadeia de Valor de Michael Porter (Livro Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989) é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas por meio das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Marque a alternativa que contenha as atividades principais da Cadeia de Valor.

- a) Promoção, treinamento, aquisição, infraestrutura e gerência de RH.
- b) Logística externa, logística interna, desenvolvimento de tecnologia e infraestrutura e operações.
- c) Aquisição, desenvolvimento de tecnologia, promoção e infraestrutura da empresa.
- d) Pode ser por meio dos recursos e competências.
- e) Logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço.

Comentários:

As atividades principais (ou primárias) são: **Logística interna, Operações, Logística externa, Marketing e Vendas e Serviços.**

O gabarito é a letra E.

(CESGRANRIO – Petrobrás – Analista de Sistemas Júnior - 2018)

Considere a cadeia de valor de uma empresa, conforme o modelo de Porter, e as possibilidades da aplicação de sistemas de informação nos seus diversos processos empresariais básicos, tanto de apoio quanto primários.

Considere ainda os três exemplos seguintes de Sistemas de Informação:

- (i) Otimização de Sistema de Entrega para Distribuidores
- (ii) Serviços de Pós-venda
- (iii) Análise Inteligente de Currículo em Processo de Treinamento de Pessoal

Esses sistemas são aplicados, respectivamente, a processos empresariais categorizados na cadeia de valor da empresa como

- a) primários, de apoio, primários
- b) de apoio, primários, de apoio
- c) primários, primários, de apoio
- d) primários, de apoio, de apoio
- e) de apoio, primários, primários

Comentários:

É uma ótima questão para consolidarmos o entendimento das diferenças entre atividades primárias e atividades de apoio. Vejamos cada um dos sistemas mencionados pelo enunciado:

- (i) Otimização de Sistema de Entrega para Distribuidores: A otimização do sistema de entregas relaciona-se a “distribuição dos produtos finais para os consumidores”. Trata-se, portanto, de sistema associado à **logística de saída (atividade primária)**.
- (ii) Serviços de Pós-venda: Os serviços de pós-venda são **atividades primárias**, realizadas para aumentar ou manter o valor dos produtos.
- (iii) Análise Inteligente de Currículo em Processo de Treinamento de Pessoal: A análise de currículo está relacionada a **gerência de recursos humanos (atividade de apoio)**.

O gabarito é a letra C.

(FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Técnico de Nível Superior - 2017)

O uso da cadeia de valor se justifica para analisar a vantagem competitiva de uma organização ou sua falta por meio do detalhamento de suas atividades.

Nesse sentido, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

- () A cadeia de valor de Porter está detalhada em atividades primárias e secundárias.
- () Os serviços (ou pós venda) foram propostos como uma atividade primária da organização.
- () A logística externa está classificada como uma atividade secundária da organização.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V – V – F.
- b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) F – V – F.

e) V – V – V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. A cadeia de valor de Porter relaciona as diversas atividades estratégicas relevantes da organização e as segmenta em: atividades principais (ou **primárias**) e atividades de apoio (ou **secundárias**).

A **segunda assertiva** está correta. As atividades primárias são: Logística interna, Operações, Logística externa, Marketing e Vendas e **Serviços (serviços de pós venda)**.

A **terceira assertiva** está errada. Conforme vimos acima, a logística externa é classificada como uma **atividade primária**.

O gabarito é a letra A.

4 - Elaboração do Plano de Ação

4.1 - Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H tem por **objetivo facilitar o planejamento das atividades**. Trata-se, basicamente, de **um “check-list”** que auxilia o gestor a **traçar os planos de ação** para que os objetivos sejam alcançados.

Ao elaborar um plano de ação utilizando-se da ferramenta 5W2H, **deve-se responder a 07 perguntas**: (5W2H deriva das iniciais das seguintes palavras em inglês: **What, Why, Who, Where, When, How, How much**).

W	<ul style="list-style-type: none"> • What? (O que?) • O que deve ser feito? (Indica qual ação deve ser realizada)
W	<ul style="list-style-type: none"> • Why? (Por que?) • Por que deve ser feito? (Indica por que a ação deve ser realizada)
W	<ul style="list-style-type: none"> • Who? (Quem?) • Quem deve fazer? (Indica os responsáveis pela execução da ação)
W	<ul style="list-style-type: none"> • Where? (Onde?) • Onde deve ser realizado? (Indica a localização que deve ser realizada a ação)
W	<ul style="list-style-type: none"> • When? (Quando?) • Quando deve ser realizado? (Indica os prazos a serem obedecidos)
H	<ul style="list-style-type: none"> • How? (Como?) • Como deve ser realizado? (Indica o processo de execução da ação)
H	<ul style="list-style-type: none"> • How much? (Quanto?) • Quanto custará? (Indica o orçamento que deverá ser alocado para a ação)

A ferramenta 5W2H **funciona como um mapeamento das atividades**. Embora não seja o seu objetivo principal, essa ferramenta **também auxilia na execução e possibilita uma visão de controle dos planos de ação**, uma vez que se torna mais fácil acompanhar o andamento dos planos de ação e verificar se estão no caminho correto para o atingimento das metas e dos objetivos estabelecidos.



(FCC – TCE-RO – Analista de Controle Externo - Adaptada)

A ferramenta 5W2H é utilizada na melhoria de processos e o what significa o que deverá ser feito, ou seja, a descrição da solução escolhida e os objetivos de melhoria a serem atingidos.

Comentários:

Isso mesmo! A ferramenta 5W2H é utilizada para a melhoria dos processos. Ela busca facilitar o planejamento das atividades. O “what” indica o que deve ser feito, ou seja, qual ação deve ser realizada.

Gabarito: correta.

5 - Controle, Acompanhamento e Análise de Desempenho

5.1 - *Balanced Scorecard - BSC*

O processo de definição das estratégias e objetivos organizacionais, inicialmente, passa por uma etapa mais qualitativa (mais subjetiva). Contudo, é necessário que, posteriormente, os resultados pretendidos sejam **quantificados**. Afinal, “o que não se pode medir, não se pode administrar”.

O monitoramento e avaliação dos “meios” (dos caminhos) e dos fins (dos resultados) deve ser realizado continuamente.

À vista disso, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta estratégica denominada **Balanced Scorecard (BSC)**. Trata-se de um sistema balanceado de monitoramento de resultados que tem por objetivo a **implementação e o acompanhamento** da estratégia organizacional, por meio do **estabelecimento de indicadores, objetivos e metas**.

O objetivo do BSC é justamente retirar o caráter subjetivo (qualitativo) da estratégia, e transformá-la em algo mais objetivo (quantitativo).



“Como assim, Stefan?”

Vejamos a missão e a visão organizacional do Uber:

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

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

Trata-se de algo bastante subjetivo (qualitativo), não é mesmo?

É nessa hora que entra o BSC. Ele busca transformar essa subjetividade em algo mais “paupável”, algo mais objetivo e quantificável. Em outras palavras, o BSC tem por objetivo desdobrar os planos estratégicos, a missão e a visão, em objetivos, desafios e metas.

Por exemplo:

O Uber poderia desdobrar sua missão e visão em um objetivo mais quantificável: ter 100 mil motoristas em todas as capitais do Brasil até 2025. Esse objetivo, por sua vez, poderia ser

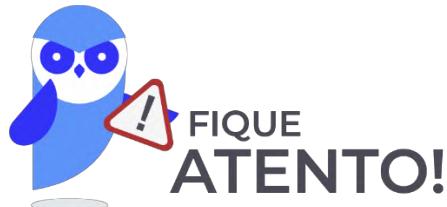
desdoblado em uma meta: ter, pelo menos, 50 mil motoristas em, pelo menos, metade das capitais do Brasil, até 2020.

Perceba que, agora, estamos diante de algo bem mais objetivo, bem mais quantificável, e que é bem mais fácil de ser monitorado, medido e avaliado, não é mesmo?

Portanto, o BSC **consiste em uma ferramenta que traduz e “desdobra” a missão, visão e os planos estratégicos em objetivos, desafios e metas, através da criação de indicadores** que possam acompanhar, monitorar e medir o andamento dos objetivos, bem como acompanhar e aferir o atingimento dos resultados.

Os indicadores são variáveis que permitem mensurar o andamento dos processos e dos resultados. Antigamente, os únicos indicadores que eram utilizados eram os indicadores financeiros. Contudo, **para Kaplan e Norton, os indicadores financeiros não são suficientes para aferirem e monitorarem toda a complexidade organizacional.**

Assim, Kaplan e Norton desenvolveram uma **ferramenta que leva em consideração medidas financeiras (indicadores financeiros) e medidas não financeiras (indicadores estratégicos)**. O BSC considera que as medidas (indicadores) podem ocorrer sob **quatro perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.** Para cada uma dessas perspectivas são desenvolvidos indicadores.



O BSC **não está limitado aos indicadores financeiros!**

Ele leva em consideração o **equilíbrio** entre 04 diferentes perspectivas: **Financeira; Cliente; Processos Internos e; Aprendizado e Crescimento.**

Vejamos cada uma dessas perspectivas:

Perspectiva financeira

Tratam-se de indicadores que demonstram se a execução da estratégia está contribuindo para a **melhoria dos resultados financeiros.** É nessa perspectiva que **se analisavam o crescimento da receita e a produtividade.**

Relacionam-se à lucratividade, fluxo de caixa, retorno sobre o capital investido.

Trata-se da perspectiva que **demonstra como a organização é vista pelos seus investidores, proprietários e acionistas**. Por esse motivo, também é conhecida como “**perspectiva do acionista**”.

É a perspectiva que tem por objetivo responder à seguinte pergunta: “**Como a organização atende aos interesses dos acionistas?**”.

Perspectiva do cliente

Essa perspectiva **busca identificar os segmentos** (de clientes e de mercados) **nos quais a organização pretende atuar**. São identificados, também, as **medidas de desempenho** que serão utilizadas nesses segmentos.

Os indicadores têm por **objetivo demonstrar como a organização é vista pelo cliente**.

Exemplos: captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes, “lucratividade” dos clientes, qualidade dos produtos, tempo de atendimento, etc.

É a perspectiva que tem por objetivo responder à seguinte pergunta: “**Como os clientes veem a organização?**”.

Perspectiva dos processos internos

Essa perspectiva **identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve focar para alcançar a excelência e o sucesso** (fatores críticos de sucesso). Ou seja, onde a organização deve se superar, ou, o que a organização deve fazer (internamente), para satisfazer às necessidades dos clientes.

Tratam-se dos **processos que servem de alicerce** para as outras perspectivas. Ou seja, essa perspectiva **mapeia os processos que geram impacto na obtenção dos resultados financeiros e sobre a satisfação dos clientes**.

Essa perspectiva tem por **objetivo melhorar os processos existentes, bem como desenvolver processos novos**.

Relacionam-se a indicadores de tempo, capacitação dos funcionários, qualidade, produtividade, etc.

É a perspectiva que tem por objetivo responder à seguinte pergunta: “**Em quais processos a organização deve ser realmente boa e eficiente?**”.

Perspectiva do aprendizado e crescimento (ou inovação)

Nessa perspectiva os indicadores **buscam demonstrar como a organização pode aprender e melhorar constantemente**, aumentando continuamente a sua eficiência operacional. É nessa perspectiva que estão os **ativos intangíveis** da organização.

Relaciona-se, principalmente, a três variáveis:

Capital humano (Pessoas): envolve os **conhecimentos, competências, habilidades e talentos** dos funcionários (ou seja, o “*know-how*” ou a “*expertise*” dos funcionários) que são necessários ao desenvolvimento dos planos estratégicos.

Capital de informação (Sistemas): são os sistemas de informação, banco de dados, infraestrutura de informação e redes que são necessários e importantes para a execução das atividades.

Capital organizacional (Procedimentos organizacionais): está relacionado à liderança, motivação, trabalho em equipe, cultura organizacional, etc. **Tratam-se dos aspectos relacionados à motivação dos funcionários para o atingimento dos objetivos, bem como do alinhamento dos objetivos individuais de cada funcionário, com os objetivos organizacionais.**

Exemplos de alguns indicadores: nível de satisfação do funcionário, “lucratividade” do funcionário, treinamento do funcionário, capacitação do funcionário, rotatividade dos funcionários, etc.

É a perspectiva que tem por objetivo responder à seguinte pergunta: “**Como podemos continuar melhorando e adicionando valor agregado ao que fazemos?**”



Vamos elaborar um exemplo para que você absorva e entenda as quatro perspectivas.

Imagine que você tenha uma sorveteria e irá investir R\$ 50.000,00 em insumos e equipamentos novos. O primeiro passo é criar o indicador para analisar o “retorno desse capital investido” (**perspectiva financeira**).

Você chega à conclusão de que irá precisar vender 10 mil sorvetes por mês, para ter um retorno desse capital.

Você cria, então, um indicador para avaliar o “tempo de produção dos sorvetes” (**perspectiva de processos internos**), para verificar se será possível atingir a meta de produção.

Além disso, você terá que vender esses 10 mil sorvetes por mês. Então, você cria dois indicadores: “nível de satisfação do cliente” e “retenção dos clientes” (**perspectiva do cliente**). Seu objetivo é medir se os clientes estão satisfeitos com a sorveteria e estão retornando à sorveteria todos os finais de semana para comparem sorvetes, pois só assim você conseguirá vender 10 mil sorvetes por mês.

Por fim, você cria um indicador de “satisfação do funcionário” e um indicador de “capacitação do funcionário” (**perspectiva do Aprendizado e Crescimento**). Isso é importante para que você consiga avaliar se os funcionários estão satisfeitos e se estão continuamente capacitados a exercerem suas funções, para que o nível de produção não diminua (ou então aumente).

Continuando...

Norton e Kaplan destacam, ainda, que **essas perspectivas têm uma relação de causa e efeito entre si**. Por exemplo: **se os funcionários forem melhor capacitados** (**perspectiva do Aprendizado e Crescimento**), **consequentemente produzirão mais eficientemente** (melhoria da **perspectiva de processos internos**). **Isso poderá reduzir os custos da produção, aumentar a qualidade do produto e reduzir o custo do produto** (melhoria da **perspectiva do cliente**). **Os clientes mais satisfeitos irão comprar mais**. Então, consequentemente, **os resultados financeiros também aumentam** (melhoria da **perspectiva financeira**).

É importante que você saiba que os mencionados autores previram que **essas quatro perspectivas podem ser “adaptadas” à realidade de cada organização**. Por exemplo: as **organizações públicas**, mesmo que não visem lucro, podem utilizar-se do BSC. Nesse caso, poderiam “adaptar” a perspectiva financeira a uma “perspectiva de recursos necessários a implementação das políticas públicas”. Da mesma forma, a perspectiva do cliente, pode ser adaptada a uma “perspectiva do cidadão”, por exemplo.

O que se nota é que os nomes podem ser diferentes, mas a essência é a mesma.

Com o objetivo de traduzir as estratégias em objetivos e resultados, Kaplan e Norton sustentam que **o BSC deve seguir 04 passos, no intuito de integrar o planejamento estratégico ao orçamento operacional a longo prazo**. São eles:

- 1 - Estabelecimento de metas de superação;**
- 2 - Identificação e racionalização das iniciativas estratégicas;**
- 3 - identificação de iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios;** e

4 - Vinculação da estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.

Para Kaplan e Norton há **03 pessoas** que **desempenham papéis críticos** para a formulação e incorporação do BSC. São elas:

O arquiteto: É o **alto executivo** (normalmente da área de apoio) que é **responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial da empresa.**

O agente de mudanças: É um representante do **executivo principal**. Ele **auxilia na incorporação do BSC aos processos gerenciais**, ou seja, ajuda a moldar a rotina de uso do BSC (novo sistema gerencial).

O comunicador: É o **responsável por comunicar as novas estratégias aos funcionários**, bem como **conquistar o apoio e incentivar a adesão de todos** os funcionários ao novo sistema gerencial.

Para Kaplan e Norton, o **BSC** seria um modelo apto a criar “**organizações orientadas para a estratégia**”. Nesse sentido, eles destacam **05 princípios** de organizações focalizadas na estratégia:

Traduzir a estratégia em termos operacionais: deve-se “descrever” a estratégia, indicando os objetivos os quais devem ser perseguidos.

Alinhar a organização com a estratégia: todas as áreas da organização devem atuar de forma sinérgica, alinhadas à estratégia organizacional. Deve-se criar sinergias (focalizar os esforços) entre as áreas da organização.

Transformar a estratégia em uma tarefa rotineira de todos: todos os funcionários da organização devem ser comunicados (de forma clara e objetiva) sobre a estratégia, para que a compreendam e realizem suas tarefas do “dia a dia” de forma a contribuir para o sucesso da estratégia.

Fazer da estratégia um processo contínuo: Os funcionários da organização devem compreender que a estratégia não é um processo estático; mas sim um processo dinâmico, que deve ser continuamente discutido, revisto e melhorado. Isso é feito através de reuniões, relatórios, etc.

Mobilizar as mudanças por meio de lideranças executivas fortes e eficazes: A liderança executiva é de fundamental importância para “gerir as mudanças”, e liderar as equipes para que os resultados sejam atingidos. O objetivo é que as mudanças necessárias sejam implementadas sem causar conflitos e tensão entre as partes envolvidas.

De acordo com Kaplan e Norton, o **BSC** tem as seguintes **funções**:

- **Esclarecimento e atualização** da estratégia;

- **Comunicação** da estratégia para toda a empresa;
- **Alinhamento das metas** das áreas e das pessoas envolvidas com a estratégia;
- **Associação dos objetivos estratégicos** às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais;
- **Identificação e alinhamento** das iniciativas estratégicas;
- **Avaliações de desempenho e resultados** periódicas;
- **Obtenção de feedbacks** para conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

Por fim, vale destacar que o BSC é composto por **05 elementos** principais:

- **Mapa estratégico**: Descreve a estratégia da organização através de objetivos inter-relacionados e distribuídos nas quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento)
- **Objetivos estratégicos**: Indicam 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.
- **Indicadores**: Trata-se da maneira pela qual serão acompanhadas e medidas as ações para que os objetivos sejam alcançados e obtenha-se êxito na estratégia organizacional.
- **Metas**: São “etapas” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Representam os níveis de desempenho ou taxas de melhoria que são requeridos para que o objetivo estratégico seja alcançado.
- **Plano de ação (iniciativa)**: Descrevem o conjunto de ações que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.



O BSC traduz a **missão**, a **visão** e a **estratégia organizacional**, através de um **mapa estratégico**, composto por **objetivos estratégicos** que estão distribuídos nas diferentes perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), as quais estão **inter-relacionadas** por uma relação de **causa e efeito**; associando-se, ainda, os objetivos estratégicos a **indicadores**, **metas** e **planos de ação**.

5.1.1 - Mapa Estratégico

O **mapa estratégico** é uma “representação gráfica” que traz a **missão, a visão e a estratégia organizacional**, descrevendo **objetivos estratégicos** que estão **inter-relacionados e distribuídos nas quatro perspectivas** (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).

O mapa estratégico **facilita a visualização da estratégia**, ou seja, **facilita a “comunicação”** da estratégia, para que as pessoas consigam compreender a estratégia da organização e saibam o caminho que devem seguir.



O **mapa estratégico** permite a **visualização** das **relações de causa e efeito** entre as **perspectivas estratégicas** (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e os **objetivos estratégicos** da organização.

Kaplan e Norton elencam alguns **princípios** que norteiam o mapa estratégico:

- a estratégia **equilibra forças contraditórias**;
- a estratégia baseia-se em **proposição de valor diferenciada para os clientes**;
- o **valor** é criado por meio dos **processos internos**;
- a estratégia é composta por **temas complementares e simultâneos**; e
- o alinhamento estratégico determina o **valor dos ativos intangíveis**.

Como exemplo, trago o mapa estratégico da Volkswagen do Brasil, elaborado para o ano de 2014:

VISÃO: ser a melhor solução em serviços financeiros para os clientes e concessionárias do Grupo Volkswagen.

Gerar a rentabilidade esperada pelo acionista.

FINANCEIRA

Otimizar a participação de mercado de todos os produtos e nos clientes da VWSF.

- Penetration
- Marge
- Market Share

Oferecer os melhores produtos para os concessionários VW, MAN, Audi, Ducati e clientes.

- Preço Competitivo
- Variedade e Flexibilidade de Produtos

Ser excelente na prestação de serviços.

- Qualidade
- Atendimento
- Agilidade
- Acessibilidade
- Pós-venda

Aumentar a fidelidade e retenção dos clientes.

MERCADO E CLIENTES

GOVERNANÇA, RISCO E COMPLIANCE

Consolidar as melhores práticas de governança corporativa.

Consolidar a gestão de risco da empresa.

PARCERIAS

Fortalecer parceria com os concessionários, associações, VW, MAN, Audi e Ducati.

CUSTOS

Focar na gestão de custos.

Diversificar e reduzir os custos com captação de recursos.

EXCELENCIA OPERACIONAL

Elevar o grau de maturidade da gestão de projetos.

Atingir excelência nos processos.

Buscar a excelência no nível de serviço de TI.

Desenvolver e implementar o portfólio de projetos.

PROCESSOS INTERNOS

CAPITAL HUMANO

Ser excelente na gestão de times de alta performance.

Promover a melhoria contínua do clima organizacional para o alcance dos objetivos estratégicos.

CAPITAL DO CONHECIMENTO

Suporar o processo de tomada de decisão por meio de informações e análises estruturadas.

• Business Intelligence

- Compromisso com o cliente
- Responsabilidade
- Confiança
- Coragem
- Entusiasmo

Consolidar a prática dos princípios e valores do FS Way.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

MISSÃO: fortalecer os negócios do Grupo Volkswagen por meio de serviços financeiros inovadores, competitivos e rentáveis, superando as expectativas dos clientes, concessionárias, colaboradores e acionistas.



(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente de Gestão Pública - 2019)

Considere que uma empresa municipal tenha decidido utilizar, para apoiar seu planejamento estratégico e avaliar resultados, o Balanced Scorecard (BSC). Durante a aplicação de tal metodologia foram utilizados mapas estratégicos, cuja função precípua consiste em

- a) visualizar as estratégias, identificando as relações de causa e efeito entre as perspectivas.
- b) identificar a lacuna existente entre os insumos necessários e aqueles disponíveis na organização.
- c) identificar as forças e fraquezas da organização, com a análise dos cenários internos.
- d) mapear os desafios e oportunidades existentes no ambiente em que se insere a organização.
- e) mapear os principais processos de trabalho que fazem parte da cadeia de valor da organização.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! O **mapa estratégico** permite a **visualização das relações de causa e efeito** entre as **perspectivas estratégicas** (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e os **objetivos estratégicos da organização**.

Letra B: errada. Trata-se de conceito relacionado ao **mapeamento de competências**.

Letra C: errada. A assertiva descreve um conceito da **Analise SWOT**.

Letra D: errada. A assertiva destaca um conceito relacionado à **Analise SWOT**.

Letra E: errada. Trata-se de conceito relacionado ao **mapeamento de processos**.

O gabarito é a letra A.

(FCC – AFAP – Assistente Administrativo - 2019)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia comumente utilizada pelas organizações para a implementação de seu planejamento estratégico e possui, como uma de suas principais características,

- a) a prevalência da perspectiva financeira, que se sobrepõe às demais.
- b) o equilíbrio entre diferentes perspectivas, incluindo a dos clientes.
- c) a desconsideração de aspectos financeiros, com prevalência da perspectiva do aprendizado.
- d) a fixação de indicadores apenas para a perspectiva dos processos internos.
- e) a adoção de metas atreladas à perspectiva do crescimento, que engloba as demais.

Comentários:

Letra A: errada. Nenhuma das perspectivas prevalece sobre as demais. Há um **equilíbrio** entre as perspectivas.

Letra B: correta. Isso mesmo! Há um equilíbrio entre as diferentes perspectivas (Financeira; Cliente; Processos Internos e; Aprendizado e Crescimento).

Letra C: errada. Conforme vimos, os **aspectos financeiros** também são considerados. Além disso, **não há prevalência** entre as perspectivas.

Letra D: errada. São fixados indicadores para **todas as perspectivas**.

Letra E: errada. Nada disso. A perspectiva de aprendizado e crescimento **não engloba** as demais.

O gabarito é a letra B.

(FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 2018)

O Balanced Scorecard – BSC, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, preconiza o estabelecimento de objetivos estratégicos da organização e a correspondente avaliação sob as perspectivas

- a) dos fatores econômicos e dos fatores de bem-estar pessoal.
- b) operacional, gerencial e mercadológica, todas estritamente financeiras.
- c) institucional, ligada à governança, e social, ligada à cidadania.
- d) financeira; do cliente, dos processos internos e do aprendizado organizacional.
- e) do curto prazo, estritamente financeira, e do longo prazo, visando à perenidade da organização.

Comentários:

As perspectivas estratégicas são: **Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento**.

O gabarito é a letra D.

(Quadrix – CONTER – Analista Administrativo - 2017)

Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do Balanced Scorecard (BSC), sustentam a necessidade de se seguirem quatro passos para o uso do BSC, a longo prazo, num processo integrado de planejamento e orçamento operacional. São eles:

- a) estruturação sequencial da gestão do negócio, da gestão de serviços, da gestão orçamentária e da gestão de controle da qualidade.

- b) adesão da maior parte dos integrantes da Organização ao Control Objectives for Information and Related Technologies(COBIT), seguida de capacitação acerca do BSC, da adoção do Enterprise Resource Planning (ERP) e, por fim, do Strategic Activity System (SAS).
- c) adoção da Pirâmide da Performance, seguida da Tableau de Bord, da Sustainability Scorecard (SSC) e, por fim, do Strategic Activity System (SAS).
- d) implementação sequencial da Matriz BCG, da Matriz de Ansoff, da Matriz SGC e da Matriz GE.
- e) estabelecimento de metas de superação, identificação e racionalização das iniciativas estratégicas, identificação de iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios e vinculação da estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.

Comentários:

Com o objetivo de traduzir as estratégias em objetivos e resultados, Kaplan e Norton sustentam que o BSC deve seguir 04 passos, no intuito de integrar o planejamento estratégico ao orçamento operacional a longo prazo. São eles:

- 1 - Estabelecimento de **metas de superação**;
- 2 - Identificação e racionalização das **iniciativas estratégicas**;
- 3 - identificação de **iniciativas críticas** que envolvam mais de uma unidade de negócios; e
- 4 - **Vinculação da estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – TRT 13^a – Técnico Judiciário - 2014)

De acordo com os mentores do Balanced Scorecard - BSC, Robert Kaplan e David Norton, desempenham papel crítico na construção do BSC:

- I. O arquiteto, correspondente a um alto executivo da organização designado para a construção do BSC e pela sua inclusão no sistema gerencial.
- II. O comunicador, que tem a responsabilidade de conquistar o apoio e a adesão de todos os membros da organização quanto ao novo sistema gerencial a ser implementado.
- III. Os capacitadores, designados para moldar as ações de rotina decorrentes do novo sistema gerencial.

Está correto o que consta APENAS em

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

Comentários:

Para Kaplan e Norton há 03 pessoas que desempenham papéis críticos para a construção e incorporação do BSC. São elas:

O arquiteto: É o alto executivo (normalmente da área de apoio) que é responsável pela **construção e incorporação (inclusão)** do BSC ao sistema gerencial da empresa.

O agente de mudanças: É um representante do executivo principal. Ele auxilia na incorporação do BSC aos processos gerenciais, ou seja, ajuda a moldar a rotina de uso do BSC.

O comunicador: É o responsável por comunicar as novas estratégias aos funcionários, bem como **conquistar o apoio e incentivar a adesão** de todos os funcionários ao novo sistema gerencial.

Perceba que a terceira assertiva utilizou o termo “capacitadores” ao invés de “**agente de mudanças**”, o que tornou a assertiva errada.

O gabarito é a letra B.

5.2 - Matriz GUT

A Matriz GUT (ou Matriz Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta **utilizada para priorizar os problemas**. Ela auxilia os gestores a avaliarem os diversos problemas e “priorizar” aqueles mais importantes.

São utilizados três fatores para avaliar e quantificar os problemas: **Gravidade (G)**, **Urgência (U)** e **Tendência (T)**.

Gravidade: para quantificarmos o nível de gravidade, precisamos avaliar se o problema afeta os objetivos ou resultados da organização. **Analisa-se o grau de dano ou prejuízo que esse problema poderá trazer à organização.** Ou seja, analisa-se **o impacto do problema sobre a organização.**

Urgência: avalia-se o prazo que a organização possui para agir sobre o problema, ou seja, analisa-se “quando” esse problema irá ocorrer e quanto tempo a organização terá para resolver essa situação.

Tendência: avalia de que forma esse problema irá se desenvolver caso a organização não atue sobre ele. Trata-se do “padrão de desenvolvimento” da situação. Em outras palavras, avalia o quanto pior (ou melhor) serão os impactos desse problema com o passar do tempo. A tendência do problema pode indicar três situações:

-**estabilidade:** mesmo sem intervenção da organização, o problema se manterá estável com o passar do tempo.

-**agravamento:** caso a organização não atue sobre o problema, ele irá se agravar com o passar do tempo.

-**atenuação:** trata-se do problema que irá “regredir” com o passar do tempo, mesmo que a organização não atue sobre ele.

Após a análise (que é realizada através de algumas “perguntas-padrão”), os problemas da organização recebem notas (que variam de 1 a 5) para cada um desses fatores (Gravidade, Urgência e Tendência).

Essas notas são multiplicadas e, então, pode ser possível estabelecer o grau de importância de cada problema. Quanto maior for o resultado obtido, maior será a prioridade do problema.

Vejamos um exemplo:

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
Alpha	5	1	1	5
Beta	1	2	4	8
Gamma	2	4	4	32
Delta	4	2	5	40
Epsilon	3	3	1	9
Zeta	5	2	3	30

O problema “**delta**” é, portanto, o problema **mais prioritário**. O problema “**alpha**”, por sua vez, é o problema que está classificado como de **menor prioridade**.

Você pode perceber, ainda, que o problema “alpha” é **bastante grave**! Contudo, o grau de **urgência** dele é **pequeno** (pode ser um problema que irá ocorrer somente daqui a 10 anos, por exemplo). Além disso, com o passar do tempo, o problema “alpha” será atenuado (**tendência de attenuação**).

Enquanto isso, o problema “beta” é **pouco grave**. Contudo, é um problema que irá se agravar com o passar do tempo (**tendência de agravamento**). Além disso, é **um pouco mais urgente** que o

problema “alpha”. Portanto, o problema “beta” tem um nível de prioridade maior do que o problema “alpha”.



(FGV – AL-BA – Técnico de Nível Superior - 2014)

Um determinado gerente de departamento vê-se a volta com numerosos problemas no ambiente de trabalho e precisa estabelecer um método que priorize esses problemas e a análise dos riscos envolvidos. Considerando as ferramentas de gestão de qualidade, assinale a opção que indica a que melhor se adapta a este contexto

- a) 5W2H.
- b) Brainstorming.
- c) Diagrama de árvore.
- d) Estratificação.
- e) Matriz GUT.

Comentários:

A ferramenta utilizada para “priorizar os problemas” analisando os riscos envolvidos, é a **Matriz GUT**.

O gabarito é a letra E.

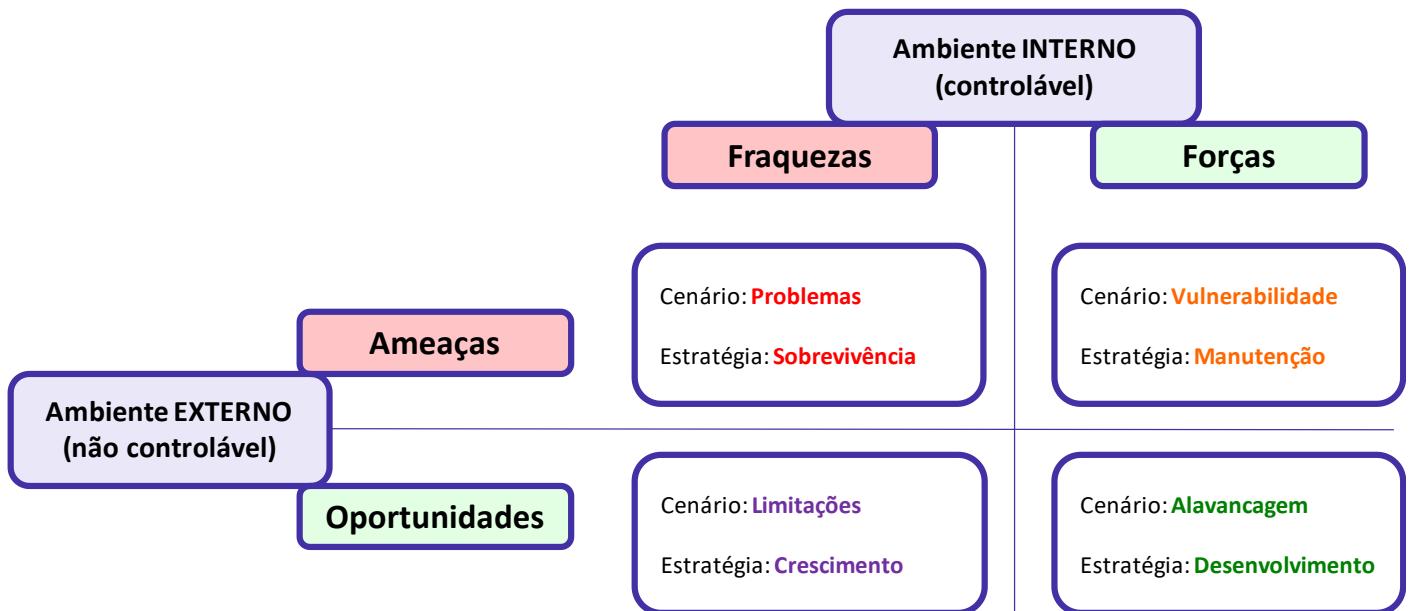
RESUMO ESTRATÉGICO

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional.

Consiste, basicamente, na análise do **ambiente interno** (**forças** e **fraquezas**) e do **ambiente externo** (**ameaças** e **oportunidades**).

	Ambiente INTERNO (aspectos controláveis)	Ambiente EXTERNO (aspectos não controláveis)
Aspectos POSITIVOS (ajudam a organização)	Forças	Oportunidades
Aspectos NEGATIVOS (atrapalham a organização)	Fraquezas	Ameaças



Matriz BCG

Também chamada de **Matriz de Crescimento e Participação**, é uma ferramenta de análise de portfólio que classifica os produtos de uma organização de acordo com o “crescimento do mercado” e “participação do produto nesse mercado”.

Participação do produto no mercado



Estrela	Interrogação	Vaca Leiteira	Abacaxi
<ul style="list-style-type: none"> Alta participação no mercado que está em alto crescimento Exige grandes investimentos Equilíbrio no fluxo de caixa Tem grande potencial de lucratividade 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa participação no mercado que está em alto crescimento Organização faz investimentos mas não obtém retorno (devido à baixa participação no mercado) Se não fizer nada: virará um "abacaxi" Deve buscar aumentar a participação do produto no mercado para tentar transformá-lo em "estrela" 	<ul style="list-style-type: none"> Alta participação no mercado que está em baixo crescimento Não exige grandes investimentos (pois o mercado está em baixo crescimento) É a hora de lucrar! 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa participação em um mercado que está em baixo crescimento Produto que "suga" os recursos da organização Em geral, não representam boas oportunidades e devem ser abandonados A organização deve "sair" desse mercado

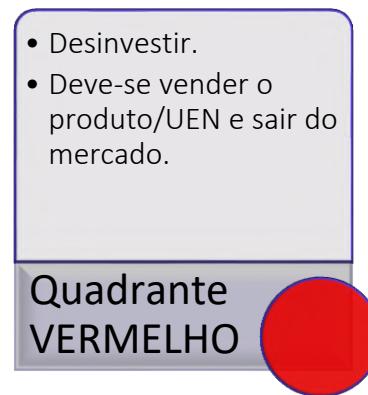
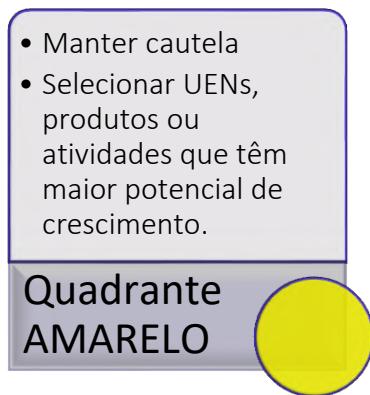
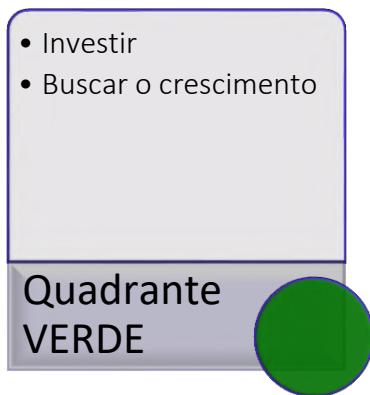
Matriz GE/McKinsey

Fermenta de análise de portfólio que tinha por objetivo ser mais completa que a Matriz BCG.

As variáveis básicas da Matriz GE são: **atratividade do mercado** (ou atratividade da indústria) e **força competitiva** (ou posição competitiva / força do negócio).

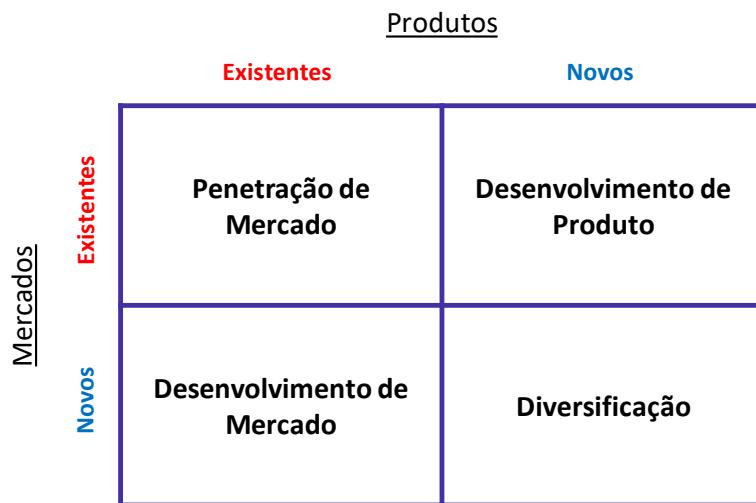
Força Competitiva

		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta	Investimento e Crescimento	Investimento e Crescimento	Cautela e Seletividade
	Média	Investimento e Crescimento	Cautela e Seletividade	Desivenstir ou Colher
	Baixa	Cautela e Seletividade	Desivenstir ou Colher	Desivenstir ou Colher

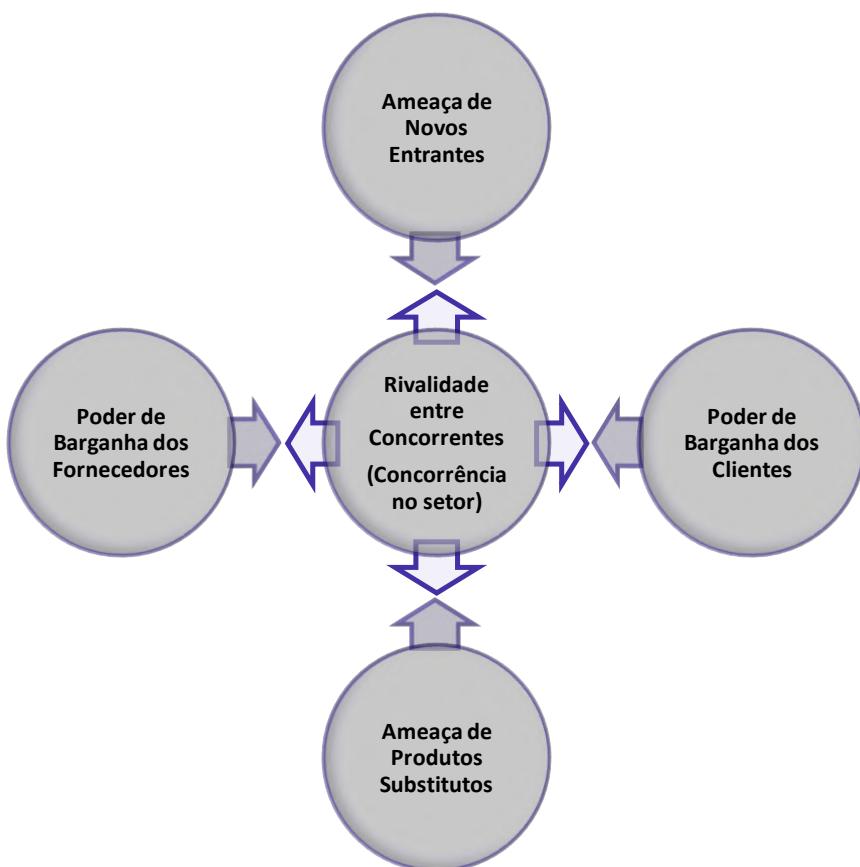


Matriz Ansoff

As variáveis da Matriz Ansoff são: **Produtos** e **Mercados**. A partir dessas variáveis, ela classifica 04 tipos de estratégia: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação.



Cinco Forças de Porter



Ameaça de Novos Entrantes

Trata-se da ameaça de novas empresas concorrentes entrarem no setor, com o objetivo de conquistar parte do mercado. Se existem muitas barreiras de entrada, a ameaça de novos entrantes é baixa. Por outro lado, se existem poucas barreiras de entrada, a ameaça de novos concorrentes é alta.

Barreiras que dificultam a entrada:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Necessidade de capital
- Custos de troca
- Acesso aos canais de distribuição
- Demais desvantagens de custos
- Ação governamental

Ameaça de Produtos Substitutos

Essa força busca medir o impacto que um produto substituto pode exercer em um mercado.

Quanto mais atrativos (em relação de preço, ou custo/benefício) forem os produtos substitutos, tanto maior será a ameaça que eles provocam em determinado setor.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Se refere ao “poder de negociação” dos fornecedores.

Os fornecedores tornam-se “**poderosos**” quando:

- poucos fornecedores dominam o setor;
- não há produtos substitutivos para venda;
- o setor para o qual o fornecedor vende não representa o seu principal cliente
- é um insumo muito importante para o setor comprador;
- os produtos fornecidos são bastante diferenciados e/ou estão atrelados a “custos de troca” para o setor comprador;
- os fornecedores conseguem “integrar para frente”

Poder de Barganha dos Clientes

Se refere ao “poder de negociação” dos clientes.

O cliente (comprador) torna-se “**poderoso**” quando:

- é o principal comprador de um determinado fornecedor,
- os produtos ou insumos representam a maior parte dos seus custos
- os produtos não são “diferenciados”
- os produtos estão atrelados a pequenos (ou não possuem) custos de troca
- os lucros do cliente são baixos.
- o cliente tem a possibilidade de fazer a “integração para trás”
- o produto adquirido não interfere na qualidade dos produtos produzidos
- o cliente comprador conhece muito bem os preços praticados no e os custos do fornecedor

Rivalidade entre Concorrentes (concorrência no setor)

Trata-se da força que mede a rivalidade do mercado, ou seja, avalia como está a concorrência no mercado.

A rivalidade (ou concorrência) aumenta na presença de alguns fatores estruturais e pode ser medida através da análise dos seguintes fatores⁵:

- Número de concorrentes
- Equilíbrio entre os concorrentes
- Crescimento lento do setor
- Elevados custos fixos: Ausência de diferenciação ou de custos de troca
- Problemas de economias de escala
- Diversidade entre concorrentes
- Decisões estratégicas
- Existência de elevadas barreiras de saída do setor

⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo, Atlas: 2014, p.382-383.

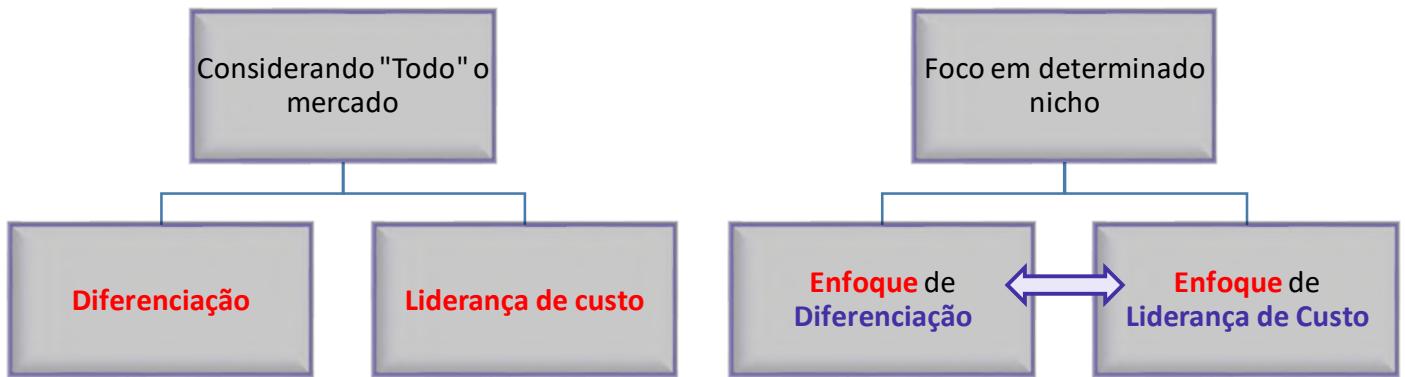
Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter, existem 03 estratégias competitivas genéricas que as organizações poderão adotar (isolada ou conjuntamente) para enfrentar as forças competitivas, com o objetivo de tornar as organizações mais competitivas.

-Liderança de custo (liderança em custo total): Essa estratégia busca tornar a organização mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os produtos dos concorrentes. A organização que adota esta estratégia está orientada para a eficiência.

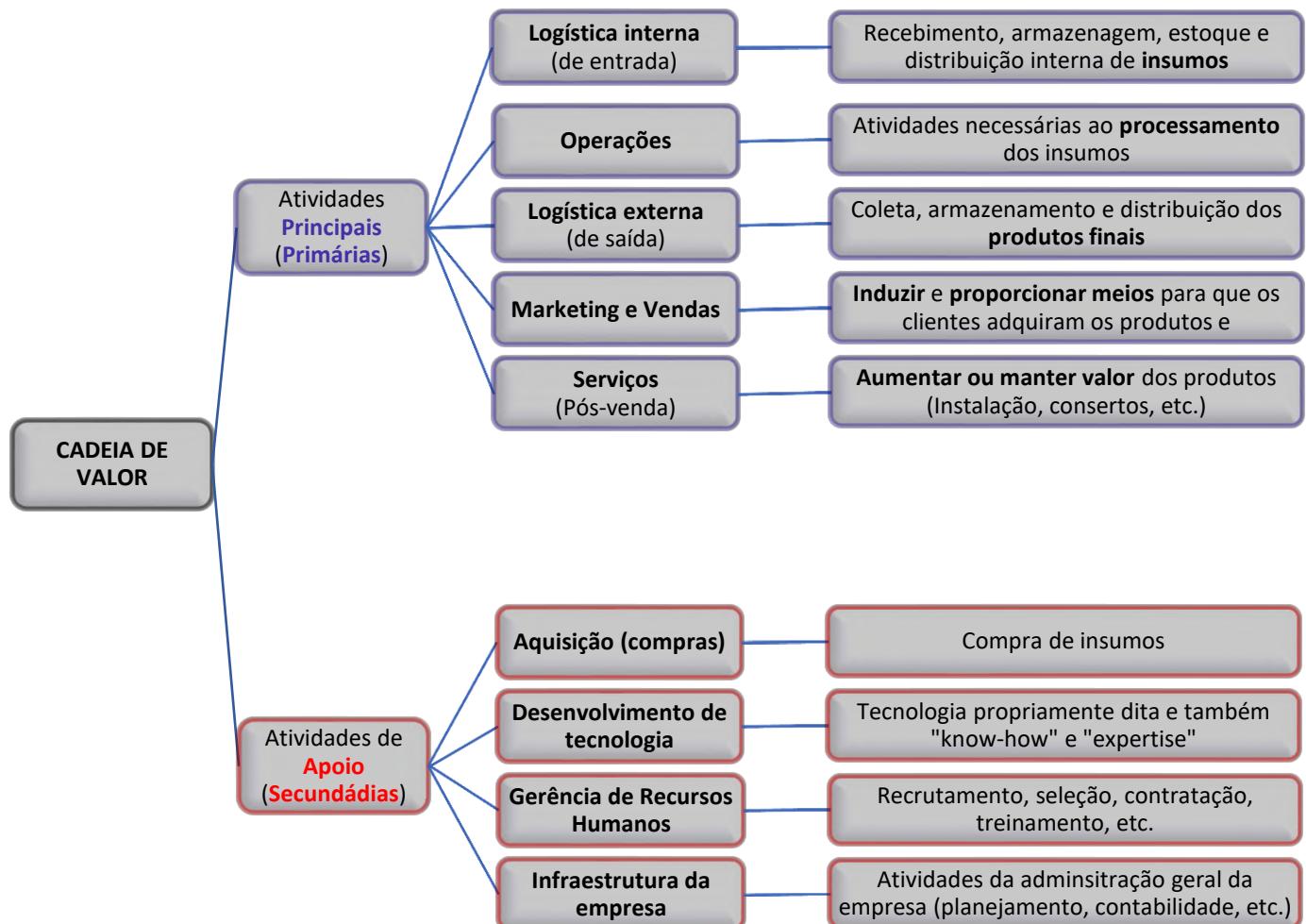
-Diferenciação: Trata-se de uma estratégia que tem por objetivo o desenvolvimento de produtos diferenciados, ou seja, a empresa busca criar produtos que sejam reconhecidos pelos clientes como “únicos” e “inigualáveis”.

-Enfoque (Focalização): Consiste em uma estratégia de atuação em determinados nichos de mercado. O foco poderá ser em um mercado muito especializado (mercado específico) ou em determinados perfis de consumidores (consumidores específicos). Como resultado, a empresa poderá se destacar pela qualidade e diferenciação do produto (enfoque na diferenciação) ou então poderá se destacar pelos seus preços diferenciados (enfoque na liderança de custo).



Cadeia de Valor

É um conjunto de atividades que a empresa realiza para elaborar, produzir e comercializar os seus produtos e serviços. Através do **mapeamento dos fluxos mais importantes dentro da organização**, ela busca conhecer e compreender suas **vantagens competitivas**.



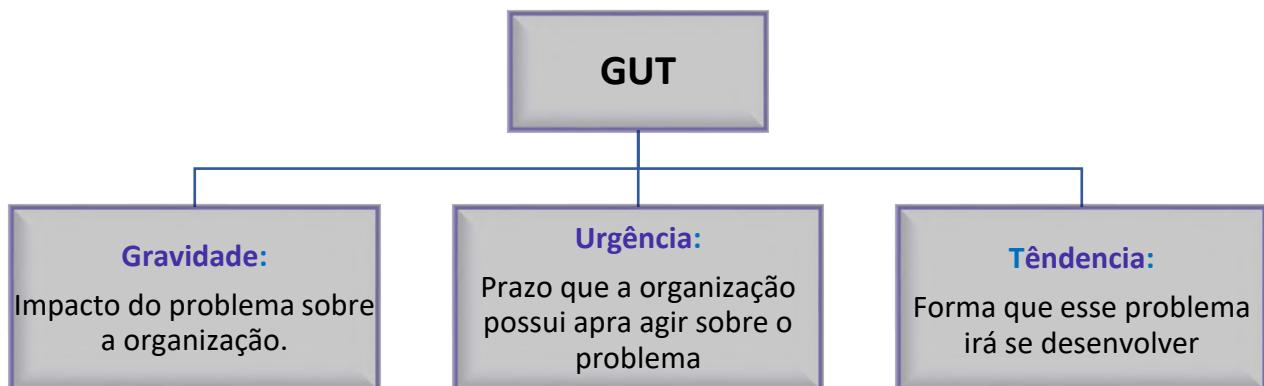
Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H tem por objetivo **facilitar o planejamento das atividades** e auxiliar o gestor a **traçar os planos de ação**.

W	• What? (O que?) • O que deve ser feito? (Indica qual ação deve ser realizada)
W	• Why? (Por que?) • Por que deve ser feito? (Indica por que a ação deve ser realizada)
W	• Who? (Quem?) • Quem deve fazer? (Indica os responsáveis pela execução da ação)
W	• Where? (Onde?) • Onde deve ser realizado? (Indica a localização que deve ser realizada a ação)
W	• When? (Quando?) • Quando deve ser realizado? (Indica os prazos a serem obedecidos)
H	• How? (Como?) • Como deve ser realizado? (Indica o processo de execução da ação)
H	• How much? (Quanto?) • Quanto custará? (Indica o orçamento que deverá ser alocado para a ação)

Matriz GUT

Ferramenta utilizada para **priorizar os problemas**. Utilizam-se três fatores:

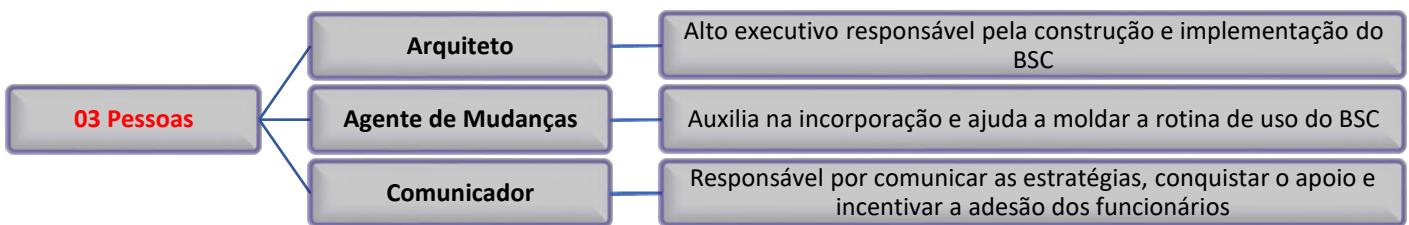
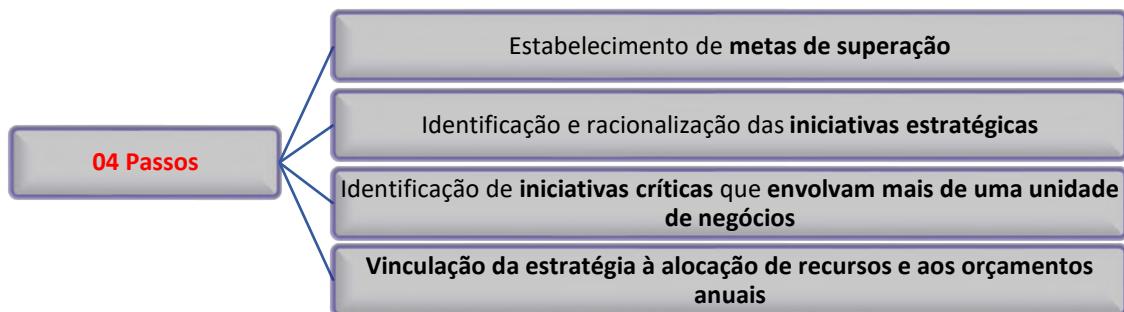


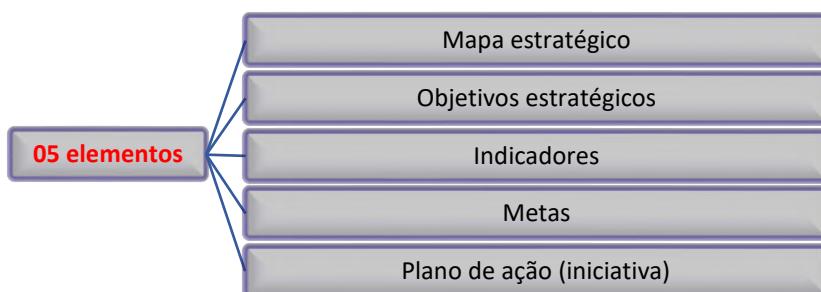
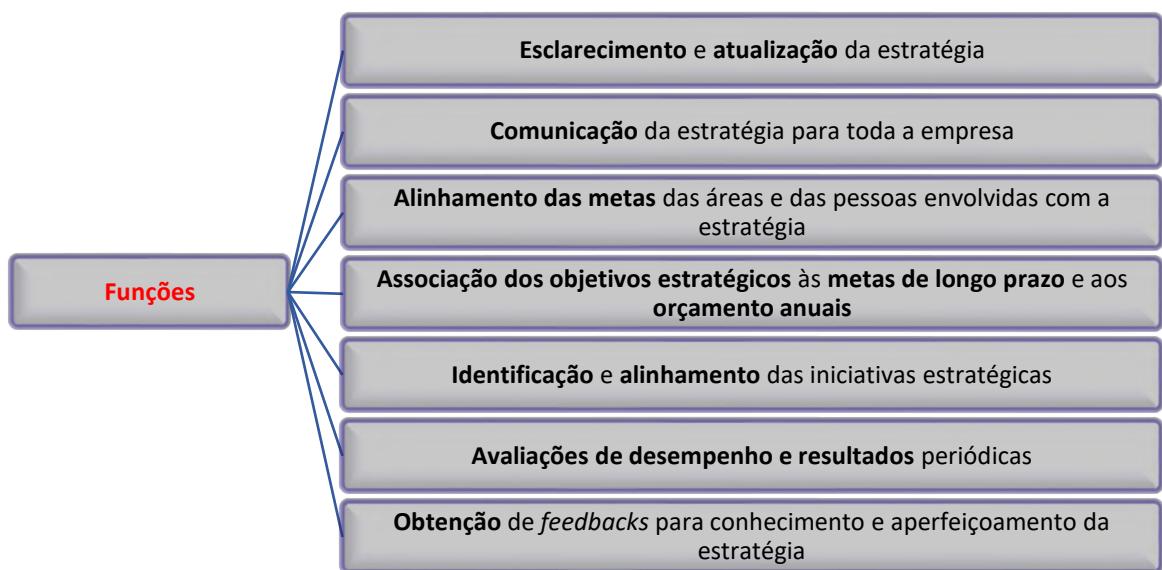
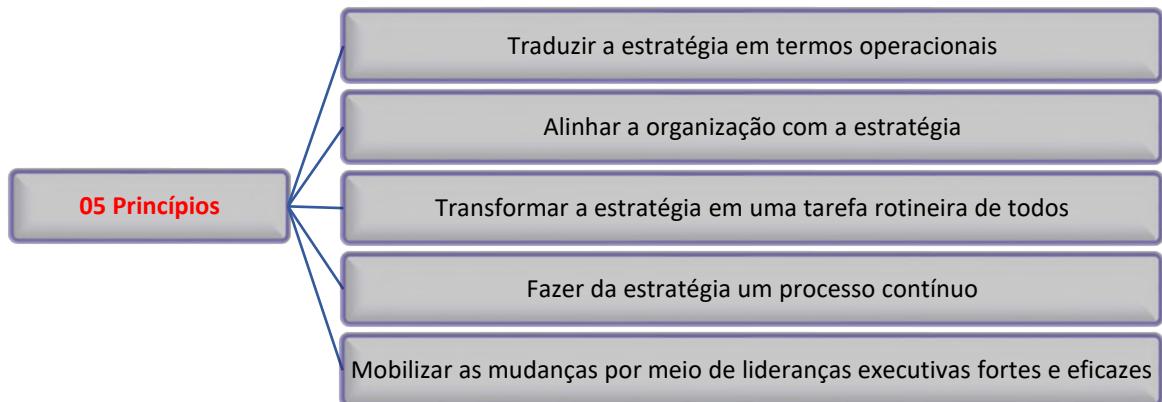
Quanto **maiores as notas** dos resultados obtidos, **maior será a prioridade** do problema.

Balanced Scorecard (BSC)

O BSC traduz a **missão**, a **visão** e a **estratégia organizacional**, através de um **mapa estratégico**, composto por **objetivos estratégicos** que estão distribuídos nas diferentes perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), as quais estão **inter-relacionadas** por uma relação de **causa e efeito**; associando-se, ainda, os objetivos estratégicos a **indicadores, metas e planos de ação**.

Abaixo, irei esquematizar alguns aspectos e características principais do BSC.





Mapa Estratégico

“Representação gráfica” que permite a **visualização** das **relações de causa e efeito** entre as **perspectivas estratégicas** (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e os **objetivos estratégicos** da organização.

