



By @kakashi_copiador

Aula 10 - Prof. Stefan Fantini

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos
- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -*

2024 (Pós-Edital)
Autor:
André Rocha, Antonio Daud,
**Equipe André Rocha, Stefan
Fantini**

16 de Janeiro de 2024

Índice

1) Ferramentas Estratégicas - PDF SIMPLIFICADO	3
--	---



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**:



Instagram

@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

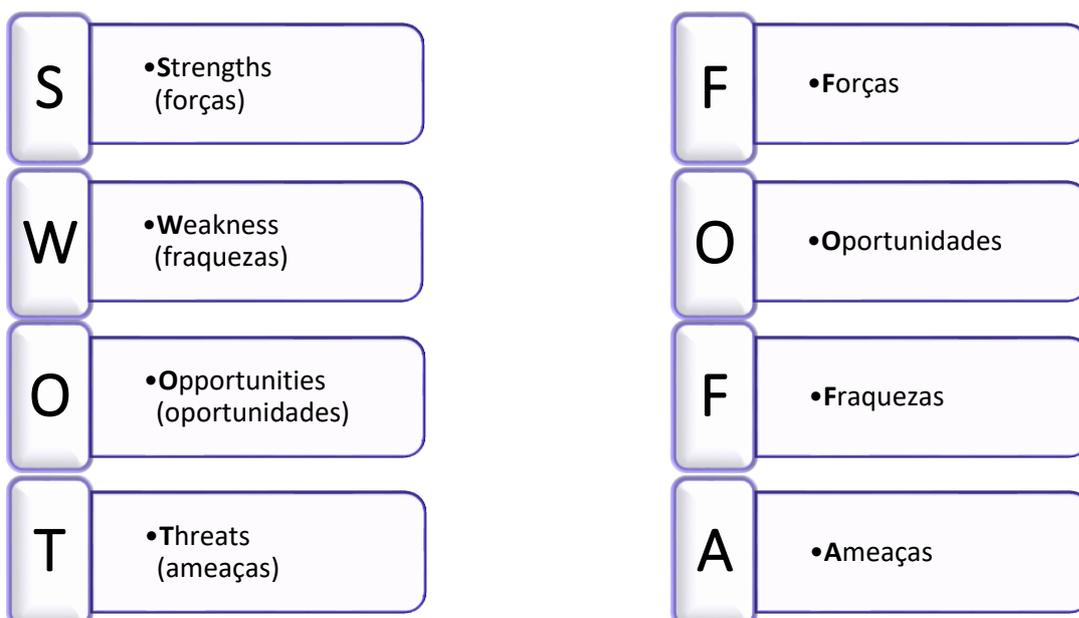
1.1 - Análise SWOT (Matriz SWOT)

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: **S**trengths (**F**orças), **W**eakness (**F**raquezas), **O**pportunities (**O**portunidades) e **T**hreats (**A**meaças). 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.

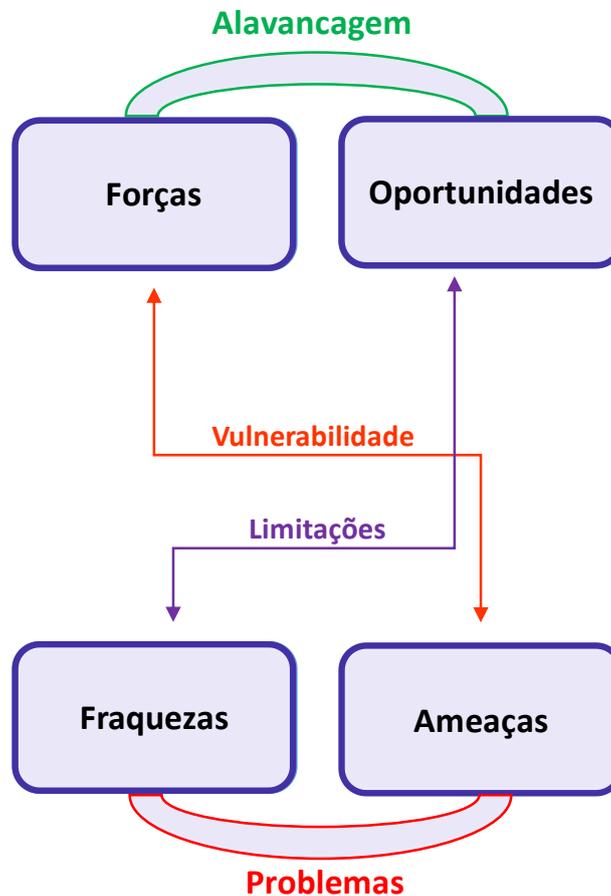
Por exemplo: Pense que o concorrente adquiriu uma nova tecnologia que produz maior quantidade, em menor tempo e com um menor custo (ameaças). A organização pode, então, utilizar suas reservas financeiras (forças) para buscar uma tecnologia semelhante, que também reduza seus custos de produção e aumente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

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



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.

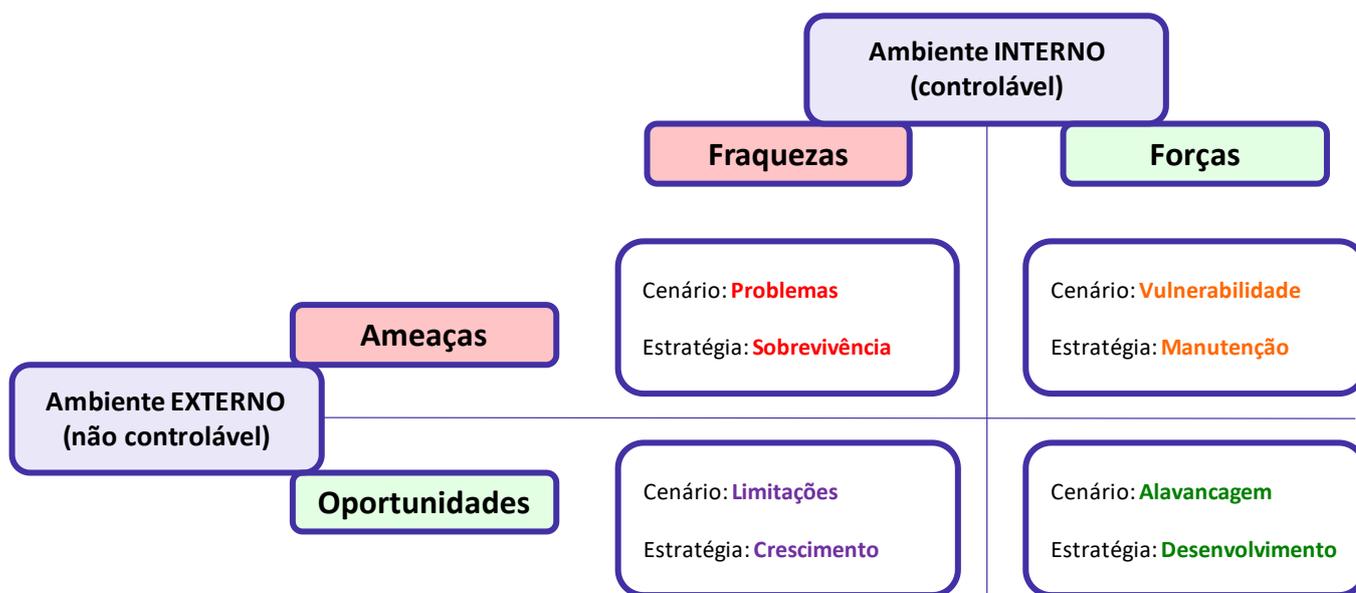
Por exemplo: O concorrente adquiriu uma nova tecnologia que produz maior quantidade, em menor tempo e com um menor custo (ameaças). A organização pode, então, utilizar suas reservas financeiras (forças) para buscar uma tecnologia semelhante, que também reduza seus custos de produção e aumente a produtividade.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



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
<u>Crescimento do Mercado</u>	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 caixa**² (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?”

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”.



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 “fatia” 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.

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.

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.



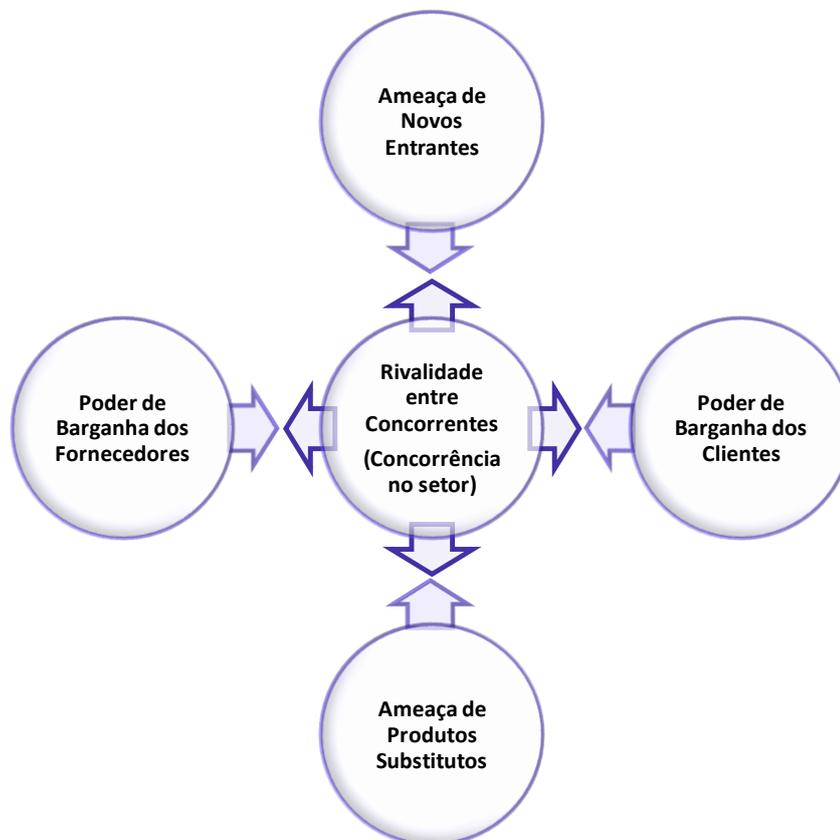
Para Porter (1989) “**Estratégia** competitiva é a **busca de uma posição competitiva favorável** em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

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. 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.

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.)

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 a empresas que já estão consolidadas no mercado
- 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 legítimo; 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).
- 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/cliente de um determinado fornecedor. 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.

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.

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.

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



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 não lhe traga lucro algum. O intuito, nesta estratégia, é fortalecer a marca no mercado.

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), 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.

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).

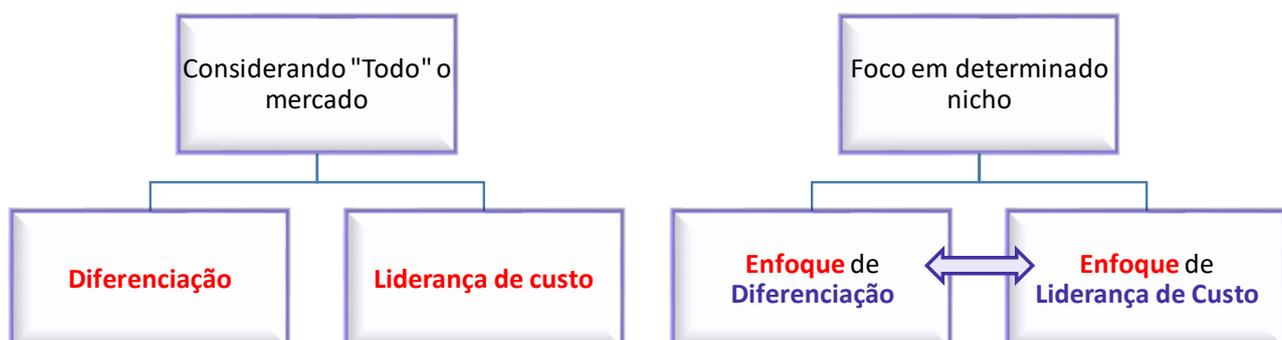
Um bom exemplo são os produtos da Apple. As pessoas que possuem um *Iphone*, por exemplo, o consideram o melhor *smartphone* do mercado, e não se desfazem dele por nada! (risos). Perceba que, muitas vezes, o *Iphone* pode até não ser o melhor *smartphone* do mercado; mas, a Apple conseguiu criar essa 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, conseqüentemente, focará em alguma (ou em ambas) das duas estratégias anteriores. Vejamos:



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 compreenda 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.

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 porque 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.

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 desdobrado 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**), conseqüentemente 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, conseqüentemente, 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. Portanto, os nomes podem ser diferentes, mas a essência é a mesma.



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 pretende 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.



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 atenuação**).

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”.



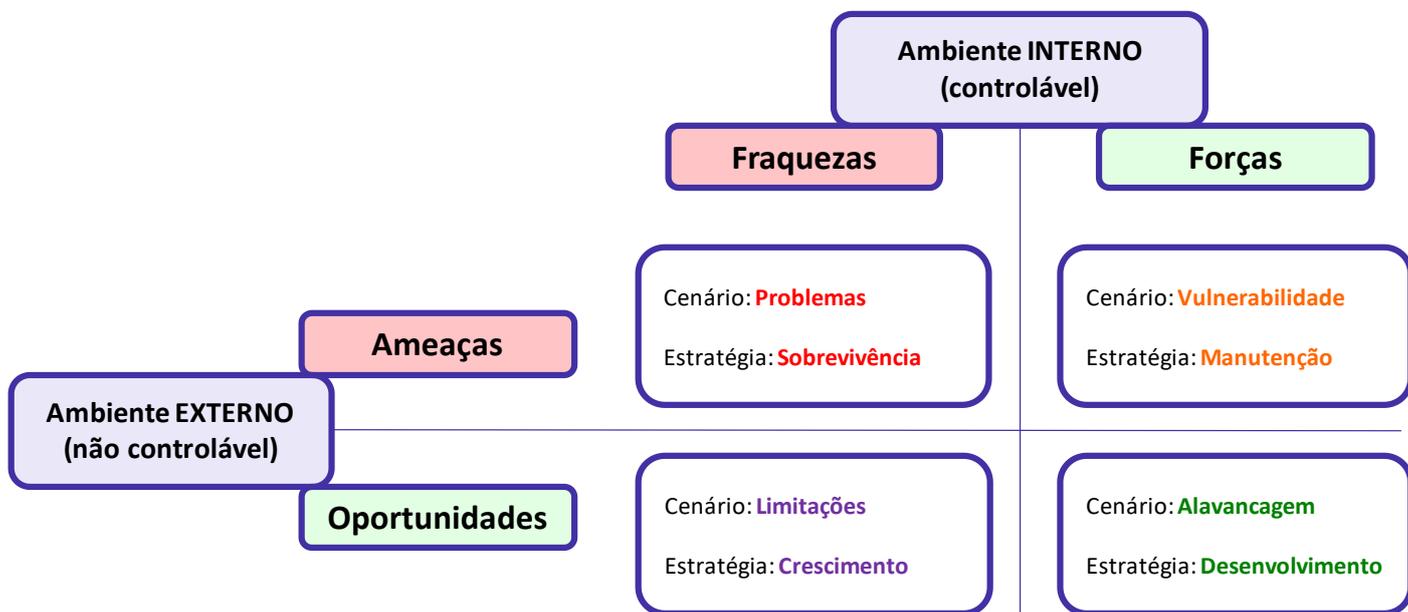
RESUMO ESTRATÉGICO

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”.



Estrela
<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

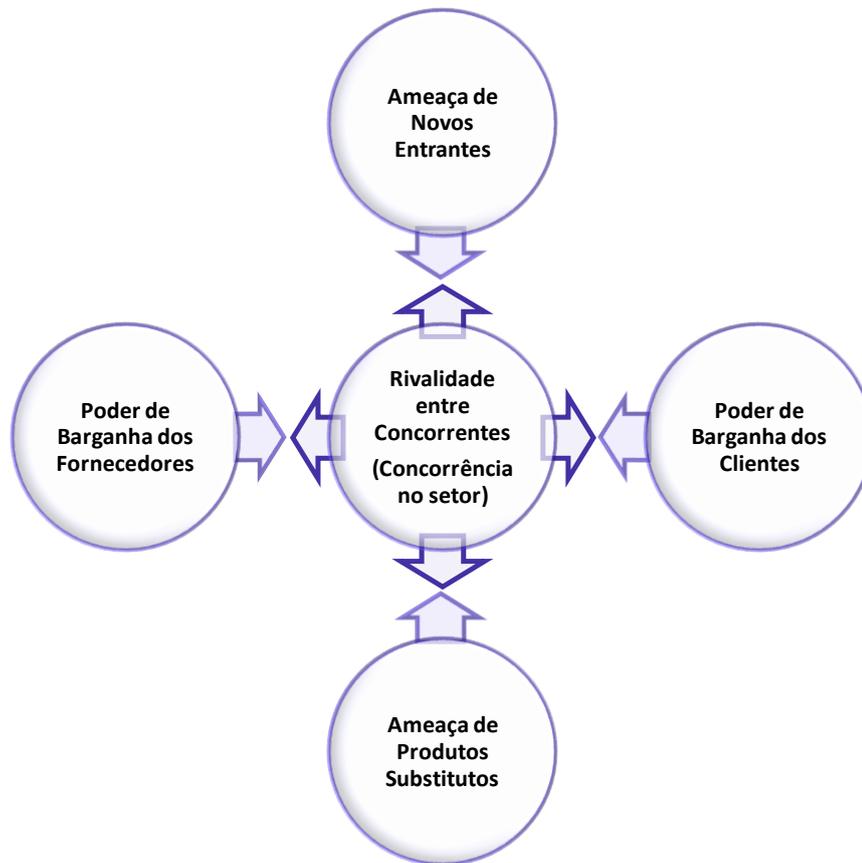
Interrogação
<ul style="list-style-type: none"> •Baixa participação no mercado que está em alto crescimento •Organização faz investimentos mas não obtém retorno (devido à baixa participação no mercado) •Se não fizer nada: virará um "abacaxi" •Deve buscar aumentar a participação do produto no mercado para tentar transformá-lo em "estrela"

Vaca Leiteira
<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!

Abacaxi
<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



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

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



- 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

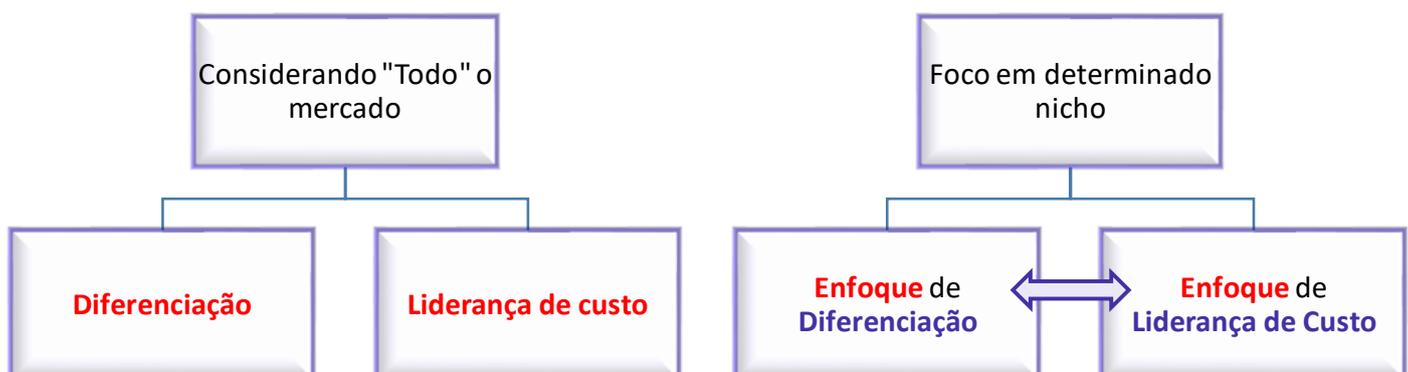
Estratégias Competitivas Genéricas

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.

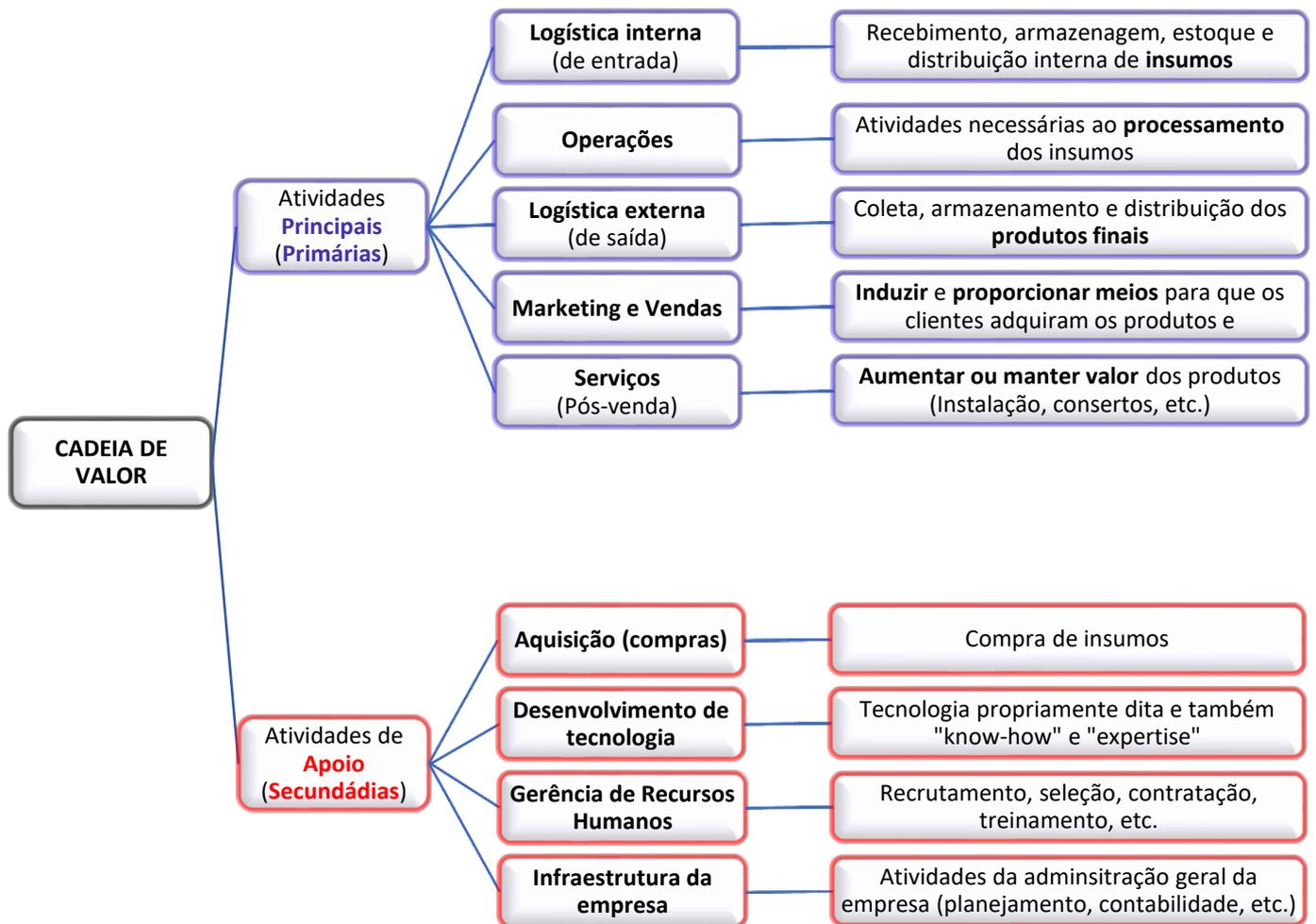
-Diferenciação: Trata-se de uma estratégia que tem por objetivo o desenvolvimento de produtos diferenciados, ou seja, a empresa busca criar produtos que sejam reconhecidos pelos clientes como “únicos” e “inigualáveis”.

-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	<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)

Matriz GUT

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



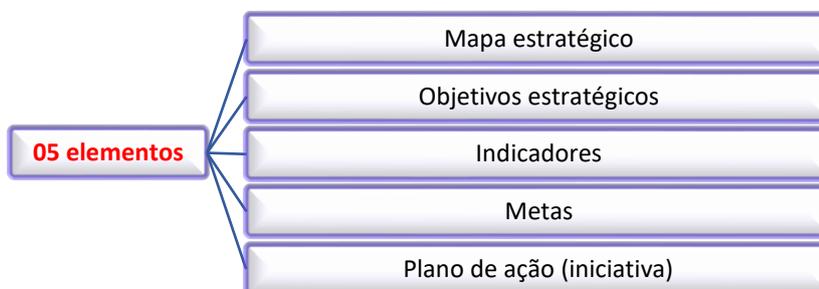
Quanto **maiores as notas** dos resultados obtidos, **maior será a prioridade** do problema.



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.





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) é comumente utilizada como ferramenta no âmbito do planejamento estratégico de organizações públicas e privadas, tendo como uma de suas características marcantes

- a) a definição, ao final do planejamento, da missão da entidade, ou seja, da forma como ela pretende ser reconhecida no futuro.
- b) a preponderância da perspectiva financeira em relação às demais: dos clientes, dos processos internos, e de motivação.
- c) o uso intensivo da tecnologia da informação, somente sendo passível de aplicação em plataformas digitais específicas, como o ERP.
- d) a utilização do mapa estratégico, que é um diagrama no qual ficam claras as relações de causas e efeitos (precedência) entre os objetivos estratégicos.
- e) a identificação da lacuna, ou gap, existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas de excelência em sua área de atuação.

Comentários:

Letra A: errada. O BSC consiste em uma ferramenta que traduz 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 do acompanhar e aferir o atingimento dos resultados.

A assertiva trouxe o conceito de **visão** organizacional, ou seja, a forma como a organização pretende ser reconhecida no futuro.

A **Missão**, por sua vez, é a “razão de ser” (ou “razão de existir”) da organização.



Letra B: errada. As 04 perspectivas são: Financeira, Cliente, Processos Internos e **Aprendizado e Crescimento**. Além disso, as perspectivas são equilibradas, ou seja, não há preponderância (ou prevalência) de qualquer das perspectivas sobre as demais.

Letra C: errada. Nada disso! O BSC não pressupõe o uso intensivo da tecnologia da informação. Além disso, não tem sua aplicação restrita à plataformas digitais específicas.

Letra D: correta. Assertiva perfeita! O mapa estratégico é uma “representação gráfica” que facilita a **visualização da estratégia**, e é 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**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao **mapeamento por competências**.

O gabarito é a letra D.

2. (IF-PA – IF-PA - Administrator - 2019)

Pedro Valente é administrador de uma organização pública de ensino vinculada à União - e, ao chegar para cumprir expediente, recebe de sua equipe o relato de que naquele dia, há diferentes demandas a resolver:

1. Prazo modificado para a entrega de um projeto estruturante do órgão, antecipando-a;
2. A detecção de 23 não conformidades nos dados recebidos pelo setor, para subsidiar um relatório que Pedro e sua equipe devem entregar no dia seguinte, para subsidiar a alta administração em uma decisão importante;
3. O afastamento imprevisto de duas pessoas que compõem a equipe, por licença saúde;
4. A interdição de duas salas do setor, por problemas estruturais no telhado do complexo predial;
5. Um pedido do departamento de Recursos Humanos para que seja encaminhada a relação de pretensão de férias da equipe para o ano seguinte;
6. A informação de que o veículo destinado aos trabalhos externos do setor será retirado de circulação para manutenção, sem substituição por veículo de reserva.

Pedro, para priorizar as demandas corretamente, poderá utilizar:

- a) Análise SWOT
- b) Diagrama de Afinidades



- c) Diagrama de Ishikawa
- d) Plano de Ação 5W2H
- e) Matriz GUT

Comentários:

Quanto o objetivo é “**priorizar problemas**” (ou “priorizar demandas”), utilizamos a **Matriz GUT**.

O gabarito é a letra E.

3. (FCC - Prefeitura Recife-PE - Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Suponha que uma entidade integrante da Administração indireta do Município (sociedade de economia mista municipal) pretenda aplicar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) no âmbito de seu planejamento estratégico. Nesse contexto, a utilização dos denominados mapas estratégicos

- a) corresponde à representação dos principais processos de trabalho existentes na organização, com a identificação das ineficiências a serem superadas.
- b) avalia a posição ocupada pela organização no mercado em que atua, público ou privado, comparativamente a outras consideradas de excelência.
- c) estabelece o caminho a ser percorrido pela organização para a consecução de seus objetivos, com a definição de todas as ações correspondentes.
- d) define os objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho aptos a fornecer informações mensuráveis sobre os resultados obtidos.
- e) possibilita a visualização das relações de causa e efeito entre as perspectivas estratégicas e os objetivos da organização.

Comentários:

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**.

O gabarito é a letra E.

4. (FGV - Prefeitura de Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - 2018)



A startup XYZ, que desenvolve aplicativos para smartphones, descobre que as principais fabricantes do aparelho vão passar a utilizar um sistema operacional incompatível com seus produtos. Visando realizar uma análise do ambiente do mercado para orientá-la na definição de sua estratégia, a startup opta por utilizar a ferramenta conhecida por matriz SWOT, classificando a atitude das fabricantes como

- a) oportunidade.
- b) força.
- c) fraqueza.
- d) ameaça.
- e) neutralidade.

Comentários:

A atitude das fabricantes de celulares é classificada, na análise SWOT, como uma **ameaça**. Ou seja, trata-se de elementos externos que influenciam negativamente a startup XYZ e podem prejudicar os seus resultados.

O gabarito é a letra D.

5. (FCC – SEAD-AP – Assistente Administrativo - 2018)

Uma das ferramentas bastante difundidas, aplicáveis na elaboração do planejamento estratégico das organizações públicas e privadas, é a Matriz SWOT, a qual

- a) aponta as competências necessárias para os objetivos perseguidos pela organização e as contrapõem àquelas efetivamente disponíveis, indicando a lacuna existente.
- b) corresponde a um diagrama de causas e efeitos das falhas identificadas na organização, voltado à elaboração de metas e indicadores.
- c) representa, graficamente, os aspectos internos identificados a partir do diagnóstico institucional (forças e fraquezas) e os aspectos externos (ameaças e oportunidades).
- d) apresenta uma comparação estruturada dos principais aspectos da organização com referenciais de entidades de qualidade reconhecida (benchmarkings).
- e) corresponde a um gráfico de barras verticais (histograma) que permite identificar os fatores críticos a serem enfrentados para o aprimoramento dos processos de trabalho.

Comentários:



A análise SWOT buscar entender e representar, graficamente, a “posição atual” da organização. Consiste, basicamente, no diagnóstico do ambiente organizacional interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades).

O gabarito é a letra C.

6. (FGV - Prefeitura de Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - 2018)

Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.

Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como

- a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.
- b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.
- c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.
- d) um incentivo governamental à educação.
- e) a ampliação da competitividade no setor.

Comentários:

A lei mencionada pelo enunciado é uma **barreira de entrada** (ação governamental) que está impondo restrições à entrada em determinado setor (táxis). Perceba que, após a edição da lei, será mais difícil (a pessoa precisará ter ensino superior) conseguir a concessão de licenças para o ingresso e funcionamento no setor de táxis.

O gabarito é a letra A.

7. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

Sobre a matriz BCG, que disseminou o conceito do posicionamento da “vaca leiteira” e outras imagens na linguagem do marketing, assinale a afirmativa correta.

- a) A inadequação para análise de setores da indústria, por ter sido desenvolvida por uma empresa da área de vacinas.
- b) “Cachorros” ou “abacaxis” são negócios ou unidades de negócio com baixa participação em mercados estáticos ou em declínio.
- c) “Fazendas” são negócios ou unidades de negócio que demandam uma colheita intensiva.



- d) O uso da matriz tipicamente requer o uso de uma árvore de decisão complexa.
- e) A matriz BCG permite uma visão ampliada das estratégias competitivas propostas por Michael Porter.

Comentários:

Letra A: errada. A Matriz BCG foi desenvolvida por uma **empresa de consultoria americana** (*Boston Consulting Group*), e pode sim ser utilizada para os setores da indústria.

Letra B: correta. De fato, os “abacaxis” ou “cachorros” são aqueles produtos ou unidades de negócio que tem baixa participação em mercados que estão estáticos ou em declínio.

Letra C: errada. Não existe a classificação “fazendas” na Matriz BCG.

Letra D: errada. Nada disso! A Matriz BCG analisa o portfólio através de duas variáveis: **Crescimento** no mercado e **Participação** do produto no mercado.

Letra E: errada. Assertiva totalmente “sem pé, nem cabeça”.

O gabarito é a letra B.

8. (FCC – MPE-PE – Técnico Ministerial - 2018)

O Balanced Scorecard- BSC é uma metodologia que prioriza o equilíbrio organizacional a partir das perspectivas:

- I. financeira.
- II. dos processos internos.
- III. dos clientes.
- IV. do aprendizado e crescimento.
- V. dos fatores exógenos.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I,II,III e IV.
- b) I,III e V.
- c) I,II, III e V.
- d) I e III.



e) II e III.

Comentários:

As 04 perspectivas são: **Financeira; Cliente; Processos Internos e; Aprendizado e Crescimento.**

O gabarito é a letra A.

9. (CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)

Situação hipotética: Após a realização de uma análise SWOT em determinada organização, identificou-se que o cenário nacional estava favorável ao debate de assuntos trabalhistas e que os trabalhadores da organização possuíam conhecimento altamente especializado em direito do trabalho.

Assertiva: Nesse caso, o cenário favorável ao debate de assuntos trabalhistas constitui uma oportunidade, e o conhecimento dos trabalhadores, uma força; juntas, oportunidade e força favorecem estratégias de fortalecimento da organização.

Comentários:

A **oportunidade** identificada no ambiente externo, aliada às **forças** da organização, indicam um cenário de **alavancagem** onde a organização deve adotar a **estratégia de desenvolvimento**. Perceba que a CESPE considerou “estratégia de **fortalecimento**” como sinônimo de “estratégia de **desenvolvimento**”.

Gabarito: correta.

10. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Consultor Técnico Legislativo - 2018)

Considere que no bojo do desenvolvimento do planejamento estratégico de uma organização tenha sido utilizada, como ferramenta na fase de mapeamento, a Matriz SWOT. Com tal ferramenta serão identificados(as)/estabelecidos(as)

- a) as forças e fraquezas da organização e os desafios e oportunidades apresentados pelo cenário externo.
- b) os indicadores de desempenho, financeiros e gerenciais, e as ações para o atingimento dos resultados fixados.
- c) as metas de curto, médio e longo prazo, bem como as equipes responsáveis por cada conjunto de metas.
- d) as medidas a serem adotadas para aprimoramento da atuação da organização e os prazos correspondentes.



e) os paradigmas de excelência adotados para a atuação da organização e os critérios de avaliação dos resultados alcançados

Comentários:

A matriz SWOT consiste na identificação das **forças** e **fraquezas** (constantes do ambiente **organizacional interno**) e das **ameaças** e **oportunidades** (constantes do **ambiente externo**).

O gabarito é a letra A.

11. (CESPE – TCE-MG – Analista de Controle Externo - 2018)

Um órgão de controle federal, ao ter finalizado uma auditoria, recomendou que a organização pública auditada adotasse medidas para aprimorar seu controle financeiro, a fim de mensurar a percepção da qualidade do serviço prestado e elevar a eficiência de seus processos.

A ferramenta gerencial adequada para atender às três recomendações apresentadas à organização auditada é

- a) o balanced scorecard.
- b) o planejamento estratégico.
- c) o planejamento tático.
- d) a matriz SWOT.
- e) o planejamento operacional.

Comentários:

A ferramenta adequada para aprimorar o controle financeiro (**perspectiva financeira**), mensurar a percepção da qualidade do serviço prestado (**perspectiva do cliente**) e elevar a eficiência dos processos (**perspectiva de processos internos**), é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O gabarito é a letra A.

12. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Uma empresa pública de ferrovias, ao perceber a necessidade de se posicionar de forma mais efetiva no setor, desenvolve uma análise de cenário por meio da ferramenta Matriz SWOT. Assinale a opção que apresenta um exemplo de inferência que pode surgir da aplicação dessa ferramenta.

- a) A crise no país é uma ameaça que deve ser controlada pela empresa.



- b) A falência de uma concorrente do setor é uma oportunidade a ser aproveitada.
- c) A redução da regulação do setor aumenta o poder de barganha dos consumidores.
- d) A aquisição de novos trens elétricos pela empresa deve ser enquadrada como estrela no portfólio.
- e) A expansão da malha ferroviária é uma decisão não programada.

Comentários:

Letra A: errada. De fato, a crise econômica é uma ameaça identificada no ambiente externo. Contudo, os aspectos identificados no ambiente externo (ameaças e oportunidades) são elementos que **não podem ser controlados** pela organização.

Letra B: correta. Perfeito! A falência de um concorrente é uma oportunidade, visto que a organização poderá “aproveitar” os clientes que antes consumiam da empresa concorrente que faliu.

Letra C: errada. Trata-se de um conceito relacionado às “**Cinco Forças de Porter**” (e não à Matriz SWOT).

Letra D: errada. Trata-se de um assunto relacionado à **Matriz BCG** (e não a Matriz SWOT).

Letra E: errada. Essa assertiva não tem qualquer relação com o enunciado da questão.

O gabarito é a letra B.

13. (CESGRANRIO – Liquegás – Profissional de Vendas - 2018)

Nos últimos três anos, a taxa anual de crescimento do mercado de aparelhos de refrigeração caiu de 20% para 8% ao ano. Ainda assim, a participação relativa de mercado da unidade estratégica de negócio da empresa YYX permaneceu muito elevada, com vendas duas vezes maiores do que as do concorrente mais próximo. De acordo com a Matriz BCG, a unidade estratégica de negócio da YYX é classificada como

- a) estrela
- b) vaca leiteira
- c) produto relacional
- d) animal de estimação
- e) ponto de interrogação



Comentários:

Perceba que a taxa de crescimento do mercado caiu (**baixo crescimento do mercado**) e a participação do produto no mercado continua muito elevada (**alta participação do produto no mercado**).

Trata-se, portanto, de uma UEN (unidade estratégica de negócio) que está enquadrada como “**vaca leiteira**”.

O gabarito é a letra B.

14. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

No final da década de 1970 foi promulgado, nos Estados Unidos, o Airline Deregulation Act, que retirou os controles federais sobre o setor aéreo americano e criou condições de livre mercado para o setor, o que conduziu a um aumento na oferta de voos e à redução das tarifas. Tendo como referência o modelo de análise estratégica das 5 forças, proposto por Michael Porter, para as empresas aéreas americanas, que já operavam no país, a desregulamentação do mercado significou

- a) a ampliação da oferta de produtos substitutos.
- b) uma recomposição do poder de barganha dos fornecedores.
- c) a simplificação das barreiras não tarifárias.
- d) uma redução das barreiras de entrada no setor.
- e) a integração das forças produtivas setoriais.

Comentários:

Os controles federais sobre o setor aéreo eram considerados barreiras de entrada no setor. Com a desregulamentação, houve uma **redução das barreiras de entrada** (ou seja, ficou mais “fácil” entrar no setor).

O gabarito é a letra D.

15. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário - 2018)

As metodologias consagradas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas contemplam, como etapa relevante, o denominado diagnóstico institucional, muitas vezes utilizando como ferramenta a Matriz SWOT, que procura identificar



- a) as ações de longo prazo, correspondentes à missão da organização, e as de curto prazo, representativas dos cenários identificados.
- b) os processos de trabalho necessários para a consecução dos resultados almejados em função dos valores institucionais identificados no mapeamento correspondente.
- c) a visão de futuro da organização, correspondente à sua essência e razão de ser, e que faz parte do quadro de indicadores estabelecido nesta etapa.
- d) internamente, as forças e fraquezas da organização e, externamente, os desafios e oportunidades existentes no cenário em que se insere.
- e) os projetos estratégicos da organização e as competências existentes para realizá-los, encadeados em uma representação gráfica na forma de fluxograma.

Comentários:

A Matriz SWOT busca identificar as **forças** e **fraquezas** (ambiente interno organizacional) bem como as **ameaças/desafios** e **oportunidades** (ambiente externo no qual a organização está inserida).

O gabarito é a letra D.

16. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Na matriz SWOT, são consideradas a participação marginal, a participação média e a participação elevada dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado.

Comentários:

É a Matriz BCG que leva em consideração as variáveis Crescimento no mercado e **Participação do produto no mercado**.

A Matriz SWOT busca identificar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades.

Gabarito: errada.

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

Situação hipotética: Uma organização identificou em seu processo de análise ambiental que suas unidades em outros municípios contam com quadro de pessoal carente de capacitação, com corpo gerencial pouco comprometido com os objetivos traçados e com equipamentos obsoletos.



Assertiva: Nessa situação, de acordo com a análise SWOT, é correto afirmar que a organização identificou ameaças ao alcance de seus objetivos.

Comentários:

Trata-se de uma **fraqueza** identificada no **ambiente interno** da organização. Ou seja, um ponto fraco que coloca a organização em uma posição desfavorável. É um **elemento controlável**, visto que a organização poderá capacitar melhor seus funcionários e buscar motivá-los para que aumentem o seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

Gabarito: errada.

18. (CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)

Situação hipotética: Na elaboração do planejamento estratégico de um órgão público que utiliza a metodologia BSC (balanced scorecard), definiu-se o objetivo estratégico “desenvolver competências de liderança”.

Assertiva: Nessa metodologia, o referido objetivo deve ser classificado na perspectiva interna.

Comentários:

Trata-se de uma variável relacionada ao “**capital humano**” (**competências** dos profissionais da organização). Portanto, é um objetivo que deve ser classificado na perspectiva do **aprendizado e crescimento**.

Gabarito: errada.

19. (CESGRANRIO – Petrobrás – Técnico - 2018)

Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Uma dessas ferramentas é

- a) CRM
- b) MRP I
- c) MRP II
- d) Matriz BCG
- e) Matriz SWOT



Comentários:

Essa é moleza!

É a Matriz SWOT que busca identificar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades.

O gabarito é a letra E.

20. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

A liberação para comercializar produtos importados no mercado nacional rompe a barreira à entrada de concorrentes, identificada como uma das forças do modelo de Porter.

Comentários:

Perfeito! A liberação para o comércio de produtos importados **reduz barreiras** para a entrada de novos concorrentes no mercado.

Gabarito: correta.

21. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

De acordo com a utilização da metodologia BSC, as competências dos profissionais de uma instituição fazem parte dos ativos intangíveis e são classificadas na perspectiva interna.

Comentários:

De fato, as competências dos profissionais de uma instituição fazem parte dos ativos intangíveis. Contudo, são classificadas na perspectiva do **aprendizado e crescimento**.

Gabarito: errada.

22. (CESGRANRIO – Liquigás – Profissional de Vendas - 2018)

O corpo diretor estava preparando uma análise ambiental que desse suporte ao planejamento estratégico da empresa. Para tanto, decidiu utilizar a Análise S.W.O.T. e partiu para o levantamento dos componentes do ambiente de negócios. Os consultores contratados para auxiliar nessa análise apontaram que uma nova regra tributária estava sendo discutida pelo governo e que isso traria diminuição de impostos para as matérias-primas usadas pela empresa na fabricação de seus produtos. Além disso, consideraram que há uma certa estabilidade, e a economia do país não deve sofrer sobressaltos nos próximos meses. Os dois componentes apontados serão classificados na Matriz S.W.O.T. como

a) ameaças



- b) fraquezas
- c) pontos fortes
- d) pontos fracos
- e) oportunidades

Comentários:

Os componentes identificados no enunciado (“diminuição da carga tributária” e “estabilidade econômica”) são classificados na Matriz SWOT como **oportunidades**. Isso porque são elementos externos que não podem ser controlados pela organização e que, nesse exemplo, **influenciam positivamente** a organização. Ou seja, a organização, prevendo e identificando esses acontecimentos, poderá aproveitá-los.

O gabarito é a letra E.

23. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)

“João”, “sexta-feira” e “R\$ 50” foram as descrições encontradas em alguns dos campos de um mesmo registro de uma conhecida ferramenta de gestão de qualidade, que é:

- a) a matriz de Priorização;
- b) a estratificação;
- c) o gráfico de Pareto;
- d) o histograma;
- e) o 5W2H.

Comentários:

Não, meu amigo. Não é uma questão de raciocínio lógico (risos).

Vamos analisar:

Quem? João! (**Who?**)

Quando? Sexta-feira. (**When?**)

Quanto? R\$ 50. (**How Much?**)

Agora ficou fácil, certo? 😊



Tratam-se de descrições encontradas nos campos da **ferramenta 5W2H**.

O gabarito é a letra E.

24. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A matriz de portfólio é conhecida também como matriz BCG.

Comentários:

Pelo fato da Matriz BCG ser a principal e mais conhecida matriz de análise de portfólio, alguns autores (assim como o CESPE), consideram “matriz de portfólio” e “matriz BCG” como sinônimos.

Gabarito: correta.

25. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

Considere as proposições abaixo.

I. SWOT é uma matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio.

II. A matriz SWOT faz parte do plano de negócios para criação de uma nova empresa, enquanto a matriz FOFA é a recomendada para o empreendedorismo individual.

III. A análise SWOT pode ser aplicada não só para a constituição de um novo negócio, mas também para definir oportunidades e ameaças para as ações planejadas dentro de uma instituição já em funcionamento.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. Isso mesmo. A Matriz SWOT busca identificar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades.



A **segunda assertiva** está errada. Matriz **SWOT** e Matriz **FOFA** são **sinônimos (são a mesma coisa)**. A diferença é que a primeira se refere às iniciais em inglês (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats) enquanto a segunda traz as iniciais em português (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

A **terceira assertiva** está correta. Perfeito! A Matriz SWOT pode ser utilizada tanto para a constituição de novos negócios quanto para negócios que já estão em funcionamento.

O gabarito é a letra E.

26. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Assinale a opção que apresenta o conceito de Balanced Scorecard.

- a) É o sistema de informação que reúne indicadores de desempenho que servem de base para um mapa estratégico construído a partir dos indicadores financeiros.
- b) É a ferramenta de gestão que se traduz em um mapa estratégico, em que são apresentados os índices de qualidade e as medidas financeiras do desempenho passado.
- c) É o conjunto de indicadores que representa problemas ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los.
- d) É a ferramenta que permite o mapeamento dos processos da organização e a padronização dos mesmos, visando à melhoria da qualidade e à redução de custos.
- e) É o sistema que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Comentários:

Letra A: errada. O BSC **não está limitado aos indicadores financeiros!** Ele leva em consideração o equilíbrio das 04 diferentes perspectivas: Financeira; Cliente; Processos Internos e; Aprendizado e Crescimento.

Letra B: errada. No mapa estratégico são apresentados **indicadores de desempenho**. Além disso, **não** está limitado às “medidas financeiras de desempenho passado”.

Letra C: errada. Tratam-se de características da **Matriz GUT**.

Letra D: errada. Este conceito não está relacionado ao BSC.

Letra E: correta. Bingo! 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 do acompanhar e aferir o atingimento dos resultados.

O gabarito é a letra E.

27. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Após a utilização de uma usual ferramenta de análise estratégica, uma empresa fabricante de produtos de luxo verifica os seguintes pontos:

1-Mão de obra experiente.

2-Baixo capital de giro.

3-Aumento da renda da população.

4-Entrada de fortes concorrentes no setor.

Com base nos pontos identificados, assinale a opção que indica a ferramenta utilizada pela empresa.

a) Matriz ANSOFF.

b) Análise BCG.

c) Design Thinking.

d) Análise SWOT.

e) Benchmarking.

Comentários:

Analisemos cada um dos pontos verificados:

1-Mão de obra experiente = Trata-se de um **ponto forte (força)** da organização. É um elemento interno organizacional.

2-Baixo capital de giro. = Trata-se de um **ponto fraco (fraqueza)** da organização. É um elemento interno organizacional.

3-Aumento da renda da população. = Trata-se de uma **oportunidade** identificada no ambiente externo. Um fator que pode influenciar positivamente a organização.

4-Entrada de fortes concorrentes no setor. = Trata-se de uma **ameaça** identificada no ambiente externo. É um elemento que pode influenciar negativamente a organização.



Com base nos pontos identificados (força, fraqueza, oportunidade e ameaça), estamos diante da Matriz SWOT.

O gabarito é a letra D.

28. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

As dimensões que constituem a ferramenta BSC (balanced scorecard) incluem a mensuração da aprendizagem organizacional, que permite gerar indicadores sobre os fatores críticos de sucesso para a organização.

Comentários:

Isso mesmo! A aprendizagem é uma das perspectivas que devem ser mensurada para gerar indicadores sobre os fatores críticos de sucesso organizacional.

Gabarito: correta.

29. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

Comentários:

Nada disso! O BSC pode (e deve) ser utilizado no setor público. Nesse caso, serão feitas as devidas “adaptações”.

Gabarito: errada.

30. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Uma empresa do setor de e-commerce elabora o mapa estratégico para a realização do Balanced Scorecard.

Relacione os objetivos estratégicos, listados a seguir, às perspectivas correspondentes.

1. Aumentar o lucro líquido.
2. Aumentar o nível de satisfação dos funcionários.
3. Reduzir as devoluções de produtos.
4. Aumentar o market-share.



- () Perspectiva Financeira.
- () Perspectiva do Cliente.
- () Perspectiva dos Processos Internos.
- () Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Assinale a opção que apresenta a sequência correta, segundo a ordem apresentada.

- a) 1 – 2 - 3 – 4.
- b) 1 – 4 – 3 - 2.
- c) 3 – 2 – 1 – 4.
- d) 2 – 1 – 4 – 3.
- e) 4 – 2 – 3 – 1.

Comentários:

(1) Perspectiva Financeira. = **Aumentar o lucro líquido.**

(4) Perspectiva do Cliente. = **Aumentar o *market-share*.**

Market-share representa o grau de participação de uma empresa no mercado (levando em consideração as vendas de determinado produto). É a “fatia” de mercado que a organização possui.

Portanto, para aumentar o *Market-share*, é necessário aumentar o nível de satisfação dos clientes (perspectiva do cliente).

(3) Perspectiva dos Processos Internos. = **Reduzir as devoluções de produtos.**

Normalmente, os produtos são devolvidos pois apresentam algum problema/defeito. Então, devem ser melhorados os **processos internos organizacionais** para que o número de produtos defeituosos reduzam e, conseqüentemente, diminuam as devoluções.

(2) Perspectiva do aprendizado e crescimento. = **Aumentar o nível de satisfação dos funcionários.**

O nível de satisfação do funcionário é um indicador relacionado à perspectiva do aprendizado e crescimento.

O gabarito é a letra B.



31. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A metodologia SWOT é uma ferramenta de análise comumente utilizada em processos de planejamento estratégico que permite analisar, de forma complementar, cenários internos e externos de uma dada organização.

Comentários:

Perfeito! No cenário interno analisam-se as forças e as fraquezas; no cenário externo analisam-se as oportunidades e as ameaças.

Gabarito: correta.

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

Com referência à essência de se relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, analise as afirmativas a seguir.

I. O grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas que devem ser analisadas.

II. A indústria estabelecida busca se beneficiar com barreiras a novos entrantes. Patentes são um exemplo eficaz.

III. A presença de grupos fortes de compradores permite que a indústria atue proativamente na criação de mais barreiras à entrada.

Está correto o que se afirma em:

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

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. O grau de concorrência de uma indústria depende das cinco forças competitivas de Porter.



A **segunda assertiva** está correta. A indústria que já está estabelecida no mercado prefere que não entrem novos concorrentes no mercado. Portanto, elas buscam se beneficiar com as barreiras que dificultam a entrada de novas empresas no setor. As patentes são um bom exemplo disso! Isso porque caso a “empresa x” tenha uma patente do “produto x”, uma nova “empresa Y” não poderá entrar no mercado para comercializar esse “produto x”.

A **terceira assertiva** está errada. A presença de “grupos fortes de compradores” está relacionada ao “**poder de barganha dos clientes**”. Portanto, não tem “nada a ver” com a “criação de barreiras de entrada”.

O gabarito é a letra D.

33. (FGV – SEPOG-RO – Analista de Planejamento e Finanças - 2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.
- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

Comentários:

A empresa mencionada pelo enunciado identificou uma **oportunidade** no ambiente externo (envelhecimento da população) aliada a uma **força** organizacional (sua capacidade de produção automatizada para produzir produtos para o mercado médico domiciliar).

O gabarito é a letra D.

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



A Análise SWOT combina elementos internos e externos à organização, permitindo à mesma realizar seu processo de planejamento estratégico.

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

() Os elementos da ambiência interna, mesmo que comparativamente à concorrência, se traduzem em pontos fracos e fortes.

() As oportunidades provém do ambiente externo, garantindo o melhor funcionamento da organização frente aos concorrentes.

() O planejamento deve minimizar as ameaças, pois elas incidem negativamente tanto na sua organização quanto na sua aplicação.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) V – V – F.

e) V – V – V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. Com efeito, os elementos organizacionais internos se traduzem em pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas). Para essa análise, pode ser utilizado o **benchmarking**, que consiste, basicamente, em analisar as melhores práticas adotadas pelas empresas concorrentes, e compará-las com as práticas adotadas pela organização.

A **segunda assertiva** está errada. De fato, as oportunidades provém do ambiente externo. Contudo, as oportunidades não “garantem o melhor funcionamento da organização frente aos concorrentes”. A organização somente conseguirá usufruir das oportunidades se identificá-las em tempo hábil e tiver condições de aproveitá-las.

A **terceira assertiva** está errada. Muito cuidado! As **ameaças** são elementos **não controláveis**. Portanto, a organização não pode “minimizar as ameaças”. O que a organização pode (e deve) é minimizar os **impactos (resultados negativos)** que essas ameaças podem causar.

O gabarito é a letra C.

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



Com relação às estratégias competitivas genéricas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() O conceito de estratégia genérica decorre da necessidade de atuar de modo eficiente em todas as etapas da produção.

() A liderança de custo é buscada como alternativa para que a empresa não tenha que atuar na indústria como um todo.

() A diferenciação é uma estratégia competitiva que uma vez alcançada permite obter margens mais altas e lealdade.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) V – V – F.

e) F – F – V.

Comentários:

Analisemos cada uma das assertivas:

A **primeira assertiva** está errada. Existem 03 estratégias competitivas genéricas que poderão ser utilizadas pelas organizações para torná-las mais competitivas. São elas: **Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque**.

Cada uma dessas estratégias tem a sua peculiaridade. A liderança de custo, por exemplo, é voltada para a eficiência, uma vez que busca tornar a organização mais competitiva através da produção de produtos mais baratos.

A diferenciação, por outro lado, tem por objetivo o desenvolvimento de produtos “diferenciados”, que sejam reconhecidos pelos clientes como “únicos”.

Por fim, a estratégia de enfoque visa à atuação em determinados nichos de mercado. Nesse caso, o foco poderá ser em um mercado muito especializado (mercado específico) ou em determinados perfis de consumidores (consumidores específicos).

Portanto, a assertiva não está correta, pois **não são todas as estratégias** genéricas que estão “voltadas para a necessidade de atuação de modo eficiente em todas as etapas de produção”.



A estratégia genérica que está voltada para a atuação de modo eficiente nas etapas de produção é a “**liderança de custos**”.

A **segunda assertiva** está errada. A estratégia “liderança de custo” leva em consideração a organização como um todo.

É a estratégia de “**Enfoque**” que visa à atuação em **determinados nichos** de mercado, ou seja, trata-se de uma alternativa para que a empresa não tenha que atuar na indústria como um todo.

A **terceira assertiva** está correta. Perfeito! A diferenciação tem por objetivo o desenvolvimento de produtos “diferenciados”. Os consumidores começam a visualizar esses produtos como “únicos”, “inigualáveis”. Assim, além dos clientes tornarem-se “leais” a esses produtos, o “valor percebido pelo cliente” aumenta, ou seja, eles começam a acreditar que esses produtos “custam mais caro” e que realmente há motivos para isso. Portanto, as **margens sobem** e, conseqüentemente, os lucros também!

O gabarito é a letra E.

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

Com relação às atividades descritas por Porter na Cadeia de Valores, analise as afirmativas a seguir.

I. Tanto a logística interna quanto a logística externa são consideradas atividades primárias das empresas.

II. Quando a Cadeia de Valor é detalhada o suficiente, o desempenho relativo da empresa pode ser determinado.

III. Sua utilização permite mostrar potencialidades para alianças estratégicas e acordos de fusões e aquisições.

Está correto o que se afirma em

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

Comentários:



A **primeira assertiva** está correta. As atividades primárias são: **Logística interna, Operações, Logística externa, Marketing e Vendas e Serviços.**

A **segunda assertiva** está correta. Avaliar e determinar o desempenho relativo da organização é um dos objetivos de se elaborar uma cadeia de valor.

A **terceira assertiva** está correta. Através da cadeia de valor, a empresa busca mapear os fluxos mais importantes para conhecer e compreender suas vantagens competitivas. De fato, isso permite a visualização de potencialidades para alianças estratégicas e acordos de fusões e aquisições.

O gabarito é a letra E.

37. (FCC – Copergás-PE – Analista Administrativo - 2016)

A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Esta matriz é uma das formas mais usuais de representação do posicionamento de produtos ou unidades estratégicas de negócio da empresa em relação a variáveis externas e internas. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante. De acordo com referida classificação, um produto enquadrado como “vaca leiteira” assim o é porque

- a) tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado.
- b) a baixa participação de mercado gera poucos lucros, mas estes estão associados a um baixo investimento devido ao crescimento do mercado praticamente nulo.
- c) exige grandes investimentos e é referência no mercado, gerando receitas e desfrutando de taxas de crescimento potencialmente elevadas. Fica frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa.
- d) os lucros e a geração de caixa são altos e, como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos.
- e) é considerado um produto fora do mercado, sem perspectiva de geração de caixa e “sugando” portanto a capacidade de investimento da empresa.

Comentários:

Letra A: errada. Mercado em alto crescimento (necessidade de altos investimentos), associado a uma baixa participação do produto no mercado (baixos retornos) são características do “**ponto de interrogação**”.



Letra B: errada. Baixa participação no mercado (baixos lucros) associada a um mercado estático ou em baixo crescimento, são características do “**abacaxi/cachorro**”.

Letra C: errada. Mercado em alto crescimento (necessidade de altos investimentos), associado a uma alta participação no mercado (produto “referência” de mercado, gerando retorno), e que mantém um frequente equilíbrio no fluxo de caixa, são característica de um produto “**estrela**”.

Letra D: correta. Bingo! As características trazidas pela assertiva se referem a um produto “**vaca leiteira**”: alta participação no mercado (lucros) associada a um mercado em baixo crescimento (não são necessários grandes investimentos).

Letra E: errada. A assertiva trouxe características do produto “**abacaxi/cachorro**”.

O gabarito é a letra D.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) é comumente utilizada como ferramenta no âmbito do planejamento estratégico de organizações públicas e privadas, tendo como uma de suas características marcantes

- a) a definição, ao final do planejamento, da missão da entidade, ou seja, da forma como ela pretende ser reconhecida no futuro.
- b) a preponderância da perspectiva financeira em relação às demais: dos clientes, dos processos internos, e de motivação.
- c) o uso intensivo da tecnologia da informação, somente sendo passível de aplicação em plataformas digitais específicas, como o ERP.
- d) a utilização do mapa estratégico, que é um diagrama no qual ficam claras as relações de causas e efeitos (precedência) entre os objetivos estratégicos.
- e) a identificação da lacuna, ou gap, existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas de excelência em sua área de atuação.

2. (IF-PA – IF-PA - Administrator - 2019)

Pedro Valente é administrador de uma organização pública de ensino vinculada à União - e, ao chegar para cumprir expediente, recebe de sua equipe o relato de que naquele dia, há diferentes demandas a resolver:

- 1. Prazo modificado para a entrega de um projeto estruturante do órgão, antecipando-a;
- 2. A detecção de 23 não conformidades nos dados recebidos pelo setor, para subsidiar um relatório que Pedro e sua equipe devem entregar no dia seguinte, para subsidiar a alta administração em uma decisão importante;
- 3. O afastamento imprevisto de duas pessoas que compõem a equipe, por licença saúde;



4. A interdição de duas salas do setor, por problemas estruturais no telhado do complexo predial;
5. Um pedido do departamento de Recursos Humanos para que seja encaminhada a relação de pretensão de férias da equipe para o ano seguinte;
6. A informação de que o veículo destinado aos trabalhos externos do setor será retirado de circulação para manutenção, sem substituição por veículo de reserva.

Pedro, para priorizar as demandas corretamente, poderá utilizar:

- a) Análise SWOT
- b) Diagrama de Afinidades
- c) Diagrama de Ishikawa
- d) Plano de Ação 5W2H
- e) Matriz GUT

3. (FCC - Prefeitura Recife-PE - Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Suponha que uma entidade integrante da Administração indireta do Município (sociedade de economia mista municipal) pretenda aplicar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) no âmbito de seu planejamento estratégico. Nesse contexto, a utilização dos denominados mapas estratégicos

- a) corresponde à representação dos principais processos de trabalho existentes na organização, com a identificação das ineficiências a serem superadas.
- b) avalia a posição ocupada pela organização no mercado em que atua, público ou privado, comparativamente a outras consideradas de excelência.
- c) estabelece o caminho a ser percorrido pela organização para a consecução de seus objetivos, com a definição de todas as ações correspondentes.
- d) define os objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho aptos a fornecer informações mensuráveis sobre os resultados obtidos.
- e) possibilita a visualização das relações de causa e efeito entre as perspectivas estratégicas e os objetivos da organização.

4. (FGV - Prefeitura de Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - 2018)



A startup XYZ, que desenvolve aplicativos para smartphones, descobre que as principais fabricantes do aparelho vão passar a utilizar um sistema operacional incompatível com seus produtos. Visando realizar uma análise do ambiente do mercado para orientá-la na definição de sua estratégia, a startup opta por utilizar a ferramenta conhecida por matriz SWOT, classificando a atitude das fabricantes como

- a) oportunidade.
- b) força.
- c) fraqueza.
- d) ameaça.
- e) neutralidade.

5. (FCC – SEAD-AP – Assistente Administrativo - 2018)

Uma das ferramentas bastante difundidas, aplicáveis na elaboração do planejamento estratégico das organizações públicas e privadas, é a Matriz SWOT, a qual

- a) aponta as competências necessárias para os objetivos perseguidos pela organização e as contrapõem àquelas efetivamente disponíveis, indicando a lacuna existente.
- b) corresponde a um diagrama de causas e efeitos das falhas identificadas na organização, voltado à elaboração de metas e indicadores.
- c) representa, graficamente, os aspectos internos identificados a partir do diagnóstico institucional (forças e fraquezas) e os aspectos externos (ameaças e oportunidades).
- d) apresenta uma comparação estruturada dos principais aspectos da organização com referenciais de entidades de qualidade reconhecida (benchmarkings).
- e) corresponde a um gráfico de barras verticais (histograma) que permite identificar os fatores críticos a serem enfrentados para o aprimoramento dos processos de trabalho.

6. (FGV - Prefeitura de Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - 2018)

Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.

Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como

- a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.



- b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.
- c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.
- d) um incentivo governamental à educação.
- e) a ampliação da competitividade no setor.

7. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

Sobre a matriz BCG, que disseminou o conceito do posicionamento da “vaca leiteira” e outras imagens na linguagem do marketing, assinale a afirmativa correta.

- a) A inadequação para análise de setores da indústria, por ter sido desenvolvida por uma empresa da área de vacinas.
- b) “Cachorros” ou “abacaxis” são negócios ou unidades de negócio com baixa participação em mercados estáticos ou em declínio.
- c) “Fazendas” são negócios ou unidades de negócio que demandam uma colheita intensiva.
- d) O uso da matriz tipicamente requer o uso de uma árvore de decisão complexa.
- e) A matriz BCG permite uma visão ampliada das estratégias competitivas propostas por Michael Porter.

8. (FCC – MPE-PE – Técnico Ministerial - 2018)

O Balanced Scorecard- BSC é uma metodologia que prioriza o equilíbrio organizacional a partir das perspectivas:

- I. financeira.
- II. dos processos internos.
- III. dos clientes.
- IV. do aprendizado e crescimento.
- V. dos fatores exógenos.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I,II,III e IV.
- b) I,III e V.



- c) I, II, III e V.
- d) I e III.
- e) II e III.

9. (CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)

Situação hipotética: Após a realização de uma análise SWOT em determinada organização, identificou-se que o cenário nacional estava favorável ao debate de assuntos trabalhistas e que os trabalhadores da organização possuíam conhecimento altamente especializado em direito do trabalho.

Assertiva: Nesse caso, o cenário favorável ao debate de assuntos trabalhistas constitui uma oportunidade, e o conhecimento dos trabalhadores, uma força; juntas, oportunidade e força favorecem estratégias de fortalecimento da organização.

10. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Consultor Técnico Legislativo - 2018)

Considere que no bojo do desenvolvimento do planejamento estratégico de uma organização tenha sido utilizada, como ferramenta na fase de mapeamento, a Matriz SWOT. Com tal ferramenta serão identificados(as)/estabelecidos(as)

- a) as forças e fraquezas da organização e os desafios e oportunidades apresentados pelo cenário externo.
- b) os indicadores de desempenho, financeiros e gerenciais, e as ações para o atingimento dos resultados fixados.
- c) as metas de curto, médio e longo prazo, bem como as equipes responsáveis por cada conjunto de metas.
- d) as medidas a serem adotadas para aprimoramento da atuação da organização e os prazos correspondentes.
- e) os paradigmas de excelência adotados para a atuação da organização e os critérios de avaliação dos resultados alcançados

11. (CESPE – TCE-MG – Analista de Controle Externo - 2018)

Um órgão de controle federal, ao ter finalizado uma auditoria, recomendou que a organização pública auditada adotasse medidas para aprimorar seu controle financeiro, a fim de mensurar a percepção da qualidade do serviço prestado e elevar a eficiência de seus processos.



A ferramenta gerencial adequada para atender às três recomendações apresentadas à organização auditada é

- a) o balanced scorecard.
- b) o planejamento estratégico.
- c) o planejamento tático.
- d) a matriz SWOT.
- e) o planejamento operacional.

12. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Uma empresa pública de ferrovias, ao perceber a necessidade de se posicionar de forma mais efetiva no setor, desenvolve uma análise de cenário por meio da ferramenta Matriz SWOT. Assinale a opção que apresenta um exemplo de inferência que pode surgir da aplicação dessa ferramenta.

- a) A crise no país é uma ameaça que deve ser controlada pela empresa.
- b) A falência de uma concorrente do setor é uma oportunidade a ser aproveitada.
- c) A redução da regulação do setor aumenta o poder de barganha dos consumidores.
- d) A aquisição de novos trens elétricos pela empresa deve ser enquadrada como estrela no portfólio.
- e) A expansão da malha ferroviária é uma decisão não programada.

13. (CESGRANRIO – Liquigás – Profissional de Vendas - 2018)

Nos últimos três anos, a taxa anual de crescimento do mercado de aparelhos de refrigeração caiu de 20% para 8% ao ano. Ainda assim, a participação relativa de mercado da unidade estratégica de negócio da empresa YYX permaneceu muito elevada, com vendas duas vezes maiores do que as do concorrente mais próximo. De acordo com a Matriz BCG, a unidade estratégica de negócio da YYX é classificada como

- a) estrela
- b) vaca leiteira
- c) produto relacional



- d) animal de estimação
- e) ponto de interrogação

14. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

No final da década de 1970 foi promulgado, nos Estados Unidos, o Airline Deregulation Act, que retirou os controles federais sobre o setor aéreo americano e criou condições de livre mercado para o setor, o que conduziu a um aumento na oferta de voos e à redução das tarifas. Tendo como referência o modelo de análise estratégica das 5 forças, proposto por Michael Porter, para as empresas aéreas americanas, que já operavam no país, a desregulamentação do mercado significou

- a) a ampliação da oferta de produtos substitutos.
- b) uma recomposição do poder de barganha dos fornecedores.
- c) a simplificação das barreiras não tarifárias.
- d) uma redução das barreiras de entrada no setor.
- e) a integração das forças produtivas setoriais.

15. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário - 2018)

As metodologias consagradas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas contemplam, como etapa relevante, o denominado diagnóstico institucional, muitas vezes utilizando como ferramenta a Matriz SWOT, que procura identificar

- a) as ações de longo prazo, correspondentes à missão da organização, e as de curto prazo, representativas dos cenários identificados.
- b) os processos de trabalho necessários para a consecução dos resultados almejados em função dos valores institucionais identificados no mapeamento correspondente.
- c) a visão de futuro da organização, correspondente à sua essência e razão de ser, e que faz parte do quadro de indicadores estabelecido nesta etapa.
- d) internamente, as forças e fraquezas da organização e, externamente, os desafios e oportunidades existentes no cenário em que se insere.
- e) os projetos estratégicos da organização e as competências existentes para realizá-los, encadeados em uma representação gráfica na forma de fluxograma.



16. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Na matriz SWOT, são consideradas a participação marginal, a participação média e a participação elevada dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado.

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

Situação hipotética: Uma organização identificou em seu processo de análise ambiental que suas unidades em outros municípios contam com quadro de pessoal carente de capacitação, com corpo gerencial pouco comprometido com os objetivos traçados e com equipamentos obsoletos.

Assertiva: Nessa situação, de acordo com a análise SWOT, é correto afirmar que a organização identificou ameaças ao alcance de seus objetivos.

18. (CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)

Situação hipotética: Na elaboração do planejamento estratégico de um órgão público que utiliza a metodologia BSC (balanced scorecard), definiu-se o objetivo estratégico “desenvolver competências de liderança”.

Assertiva: Nessa metodologia, o referido objetivo deve ser classificado na perspectiva interna.

19. (CESGRANRIO – Petrobrás – Técnico - 2018)

Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Uma dessas ferramentas é

- a) CRM
- b) MRP I
- c) MRP II
- d) Matriz BCG
- e) Matriz SWOT

20. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

A liberação para comercializar produtos importados no mercado nacional rompe a barreira à entrada de concorrentes, identificada como uma das forças do modelo de Porter.



21. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

De acordo com a utilização da metodologia BSC, as competências dos profissionais de uma instituição fazem parte dos ativos intangíveis e são classificadas na perspectiva interna.

22. (CESGRANRIO – Liqigás – Profissional de Vendas - 2018)

O corpo diretor estava preparando uma análise ambiental que desse suporte ao planejamento estratégico da empresa. Para tanto, decidiu utilizar a Análise S.W.O.T. e partiu para o levantamento dos componentes do ambiente de negócios. Os consultores contratados para auxiliar nessa análise apontaram que uma nova regra tributária estava sendo discutida pelo governo e que isso traria diminuição de impostos para as matérias-primas usadas pela empresa na fabricação de seus produtos. Além disso, consideraram que há uma certa estabilidade, e a economia do país não deve sofrer sobressaltos nos próximos meses. Os dois componentes apontados serão classificados na Matriz S.W.O.T. como

- a) ameaças
- b) fraquezas
- c) pontos fortes
- d) pontos fracos
- e) oportunidades

23. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)

“João”, “sexta-feira” e “R\$ 50” foram as descrições encontradas em alguns dos campos de um mesmo registro de uma conhecida ferramenta de gestão de qualidade, que é:

- a) a matriz de Priorização;
- b) a estratificação;
- c) o gráfico de Pareto;
- d) o histograma;
- e) o 5W2H.

24. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A matriz de portfólio é conhecida também como matriz BCG.



25. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

Considere as proposições abaixo.

I. SWOT é uma matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio.

II. A matriz SWOT faz parte do plano de negócios para criação de uma nova empresa, enquanto a matriz FOFA é a recomendada para o empreendedorismo individual.

III. A análise SWOT pode ser aplicada não só para a constituição de um novo negócio, mas também para definir oportunidades e ameaças para as ações planejadas dentro de uma instituição já em funcionamento.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

26. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

Assinale a opção que apresenta o conceito de Balanced Scorecard.

a) É o sistema de informação que reúne indicadores de desempenho que servem de base para um mapa estratégico construído a partir dos indicadores financeiros.

b) É a ferramenta de gestão que se traduz em um mapa estratégico, em que são apresentados os índices de qualidade e as medidas financeiras do desempenho passado.

c) É o conjunto de indicadores que representa problemas ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los.

d) É a ferramenta que permite o mapeamento dos processos da organização e a padronização dos mesmos, visando à melhoria da qualidade e à redução de custos.

e) É o sistema que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.



27. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Após a utilização de uma usual ferramenta de análise estratégica, uma empresa fabricante de produtos de luxo verifica os seguintes pontos:

- 1-Mão de obra experiente.
- 2-Baixo capital de giro.
- 3-Aumento da renda da população.
- 4-Entrada de fortes concorrentes no setor.

Com base nos pontos identificados, assinale a opção que indica a ferramenta utilizada pela empresa.

- a) Matriz ANSOFF.
- b) Análise BCG.
- c) Design Thinking.
- d) Análise SWOT.
- e) Benchmarking.

28. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

As dimensões que constituem a ferramenta BSC (balanced scorecard) incluem a mensuração da aprendizagem organizacional, que permite gerar indicadores sobre os fatores críticos de sucesso para a organização.

29. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

30. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Uma empresa do setor de e-commerce elabora o mapa estratégico para a realização do Balanced Scorecard.

Relacione os objetivos estratégicos, listados a seguir, às perspectivas correspondentes.

1. Aumentar o lucro líquido.



2. Aumentar o nível de satisfação dos funcionários.

3. Reduzir as devoluções de produtos.

4. Aumentar o market-share.

() Perspectiva Financeira.

() Perspectiva do Cliente.

() Perspectiva dos Processos Internos.

() Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Assinale a opção que apresenta a sequência correta, segundo a ordem apresentada.

a) 1 – 2 – 3 – 4.

b) 1 – 4 – 3 – 2.

c) 3 – 2 – 1 – 4.

d) 2 – 1 – 4 – 3.

e) 4 – 2 – 3 – 1.

31. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A metodologia SWOT é uma ferramenta de análise comumente utilizada em processos de planejamento estratégico que permite analisar, de forma complementar, cenários internos e externos de uma dada organização.

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

Com referência à essência de se relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, analise as afirmativas a seguir.

I. O grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas que devem ser analisadas.

II. A indústria estabelecida busca se beneficiar com barreiras a novos entrantes. Patentes são um exemplo eficaz.

III. A presença de grupos fortes de compradores permite que a indústria atue proativamente na criação de mais barreiras à entrada.



Está correto o que se afirma em:

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

33. (FGV – SEPOG-RO – Analista de Planejamento e Finanças - 2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.
- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

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

A Análise SWOT combina elementos internos e externos à organização, permitindo à mesma realizar seu processo de planejamento estratégico.

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

() Os elementos da ambiência interna, mesmo que comparativamente à concorrência, se traduzem em pontos fracos e fortes.



() As oportunidades provêm do ambiente externo, garantindo o melhor funcionamento da organização frente aos concorrentes.

() O planejamento deve minimizar as ameaças, pois elas incidem negativamente tanto na sua organização quanto na sua aplicação.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) V – V – F.

e) V – V – V.

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

Com relação às estratégias competitivas genéricas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() O conceito de estratégia genérica decorre da necessidade de atuar de modo eficiente em todas as etapas da produção.

() A liderança de custo é buscada como alternativa para que a empresa não tenha que atuar na indústria como um todo.

() A diferenciação é uma estratégia competitiva que uma vez alcançada permite obter margens mais altas e lealdade.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) V – V – F.

e) F – F – V.

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



Com relação às atividades descritas por Porter na Cadeia de Valores, analise as afirmativas a seguir.

I. Tanto a logística interna quanto a logística externa são consideradas atividades primárias das empresas.

II. Quando a Cadeia de Valor é detalhada o suficiente, o desempenho relativo da empresa pode ser determinado.

III. Sua utilização permite mostrar potencialidades para alianças estratégicas e acordos de fusões e aquisições.

Está correto o que se afirma em

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

37. (FCC – Copergás-PE – Analista Administrativo - 2016)

A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Esta matriz é uma das formas mais usuais de representação do posicionamento de produtos ou unidades estratégicas de negócio da empresa em relação a variáveis externas e internas. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante. De acordo com referida classificação, um produto enquadrado como “vaca leiteira” assim o é porque

- a) tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado.
- b) a baixa participação de mercado gera poucos lucros, mas estes estão associados a um baixo investimento devido ao crescimento do mercado praticamente nulo.
- c) exige grandes investimentos e é referência no mercado, gerando receitas e desfrutando de taxas de crescimento potencialmente elevadas. Fica frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa.
- d) os lucros e a geração de caixa são altos e, como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos.



e) é considerado um produto fora do mercado, sem perspectiva de geração de caixa e “sugando” portanto a capacidade de investimento da empresa.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. Letra D | 14. Letra D | 27. Letra D |
| 2. Letra E | 15. Letra D | 28. CORRETA |
| 3. Letra E | 16. ERRADA | 29. ERRADA |
| 4. Letra D | 17. ERRADA | 30. Letra B |
| 5. Letra C | 18. ERRADA | 31. CORRETA |
| 6. Letra A | 19. Letra E | 32. Letra D |
| 7. Letra B | 20. CORRETA | 33. Letra D |
| 8. Letra A | 21. ERRADA | 34. Letra C |
| 9. CORRETA | 22. Letra E | 35. Letra E |
| 10. Letra A | 23. Letra E | 36. Letra E |
| 11. Letra A | 24. CORRETA | 37. Letra D |
| 12. Letra B | 25. Letra E | |
| 13. Letra B | 26. Letra E | |



Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica : uma introdução** / tradução de Ariovaldo Griesi; revisão técnica de Cristina Pastore. – São Paulo: Saraiva, 2014.
- BOONE, Louis E, David L. Kurtz, **Marketing Contemporâneo**, [tradução Roberta Schneider]. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Título original: Contemporary marketing.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto, MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2009.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**, 5ª edição – Rio de Janeiro: Método, 2017.
- HARRISON, Jeffrey S., HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E., IRELAND, R. Duane, **Estratégia Competitiva**, (Tradução da 2ª edição Norte Americana, Tradutor: Roberto Galman; Revisão Técnica: Felipe Borini), 2008. Título original: Competing for advantage.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 1ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo, Atlas: 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Geral e Pública para AFRF e AFT**, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 43ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 1989.
- SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Candida, **Gestão estratégica**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.



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

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



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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