



Aula 00

Vendas e Negociação

Prof. Marcelo Soares

2021

Sumário

APRESENTAÇÃO DA AULA	3
GESTÃO ESTRATÉGICA	4
CONCEITO DE ESTRATÉGIA	4
CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	4
GESTÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
ANÁLISE DE MERCADO (MEIO AMBIENTE) E ANÁLISE ORGANIZACIONAL	7
<i>Matriz SWOT</i>	7
<i>Memorizando as posturas estratégicas</i>	9
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	16
FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE PORTFÓLIO - INTRODUÇÃO	16
<i>Matriz BCG</i>	16
<i>Matriz GE/Mckinsey</i>	22
<i>Matriz Ansoff</i>	23
CINCO FORÇAS DE PORTER	25
ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	31
CADEIA DE VALOR	33
OPERACIONALIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA	39
BALANCED SCORECARD - BSC	39
MATRIZ GUT	45
5W2H	46
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	48
LISTA DE QUESTÕES	82
GABARITO	100
QUESTÕES DESAFIO - CESGRANRIO	101
RESUMO DIRECIONADO	115
LEITURAS COMPLEMENTARES	121
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	121
<i>Conceito de segmentação</i>	121
<i>Objetivos da segmentação</i>	122
<i>Critérios de segmentação de mercado</i>	123
<i>Segmentação online</i>	124
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)	125
REDES E ALIANÇAS	128
PLANEJAMENTO POR MEIO DE CENÁRIOS	131
<i>Abordagens para elaboração de cenários</i>	135
<i>Métodos de elaboração de cenários</i>	137
REFERÊNCIAS	139

Apresentação da aula

Tópicos do edital: 1. Noções de estratégia empresarial: análise de mercado, forças competitivas, imagem institucional, identidade e posicionamento. **2. Segmentação de mercado (Leituras complementares dessa aula)**

Na aula de hoje, estudaremos Gestão Estratégica. Trata-se de um ramo inteiro da Administração. Fazendo um paralelo com o Direito, é como se fosse estudar Direito do Trabalho, por exemplo, em uma única aula. Por se tratar de um ramo inteiro, o conteúdo é muito vasto (muito mesmo!!). Sem exagero, existem **centenas** de livros para tratar apenas da Gestão Estratégica. Dentre os autores prestigiados nesse ramo, podemos citar, por exemplo: Michael Porter, Samuel Certo, Henry Mintzberg, Robert Kaplan, David Norton, Jay Barney, William Hesterly, Michael Hammer...

Para darmos conta desse conteúdo, temos que ser precisos ao filtrar aquilo que é relevante daquilo que é pouco ou nenhum pouco relevante. Com isso em mente, separamos os tópicos essenciais dessa parte do conteúdo e colocamos no corpo de teoria da aula. Tópicos mais específicos (pouco cobrados) serão estudados nas leituras complementares. Quando o assunto for extremamente pontual (uma única questão nos últimos 5 anos, por exemplo), veremos a teoria necessária no comentário da própria questão.

Tenho certeza de que essa é a melhor forma de estudarmos gestão estratégica. Sem esse direcionamento, você ficaria perdido(a) entre dezenas de ferramentas e teorias. Gastaria energia tentando decorar coisas que tem uma probabilidade ínfima de serem cobradas, enquanto deixaria de lado outras disciplinas e tópicos mais importantes.

Gestão Estratégica

Conceito de Estratégia

A palavra estratégia (στρατηγία), em grego antigo, significa a qualidade ou habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Dessa concepção militar, originou-se a palavra que hoje conhecemos como estratégia. ¹ Podemos afirmar que estratégia consiste no conjunto de ações realizadas pelos executivos para atingir os objetivos de uma organização, ou, como prefere Alfred Chandler, estratégia é a alocação dos recursos necessários à realização das metas da organização. ²

Existem muitos (muuuuuitos!) conceitos de estratégia. Alguns deles associam estratégia à ideia de caminho ou percurso que a organização adotará. É o caso, por exemplo, dos conceitos propostos por Djalma de Oliveira e Richard Daft.

Uma estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo, a fim de atingir as metas organizacionais. Alguns administradores pensam em metas e estratégias como se fossem a mesma coisa, mas para nossos propósitos as metas definem onde a organização quer ir e as estratégias definem como ela vai chegar lá. (Richard Daft) ³

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (Djalma de Oliveira) ⁴

Apesar desses vários conceitos, o que você precisa guardar é apenas a essência do conceito. Vamos imaginar um exemplo nem tão hipotético assim: Imagine que você quer passar em um concurso.

Pois bem. Qual será a sua estratégia (caminho) para alcançar o seu objetivo de aprovação?

Uma possível estratégia é você se tornar aluno do Direção Concursos, ler todas as aulas, realizar revisões e fazer muitas questões. Esse conjunto de ações que você toma para alcançar seu objetivo é justamente o que denominamos de estratégia. Aliás, essa é excelente estratégia 😊. #ficaadica

Conceito de Gestão Estratégica

A elaboração da estratégia é um ponto crucial na administração das empresas, afinal, a sobrevivência e a prosperidade de uma empresa, em muitos casos, depende da escolha e da implantação de uma boa estratégia. Sendo tão importante para o futuro de uma empresa, como podemos ter certeza de que estamos adotando uma boa estratégia?

Na verdade, nenhuma empresa consegue ter essa certeza. Entretanto, a empresa pode, por meio de um conjunto sequencial de análise e escolhas, aumentar a probabilidade de estar no caminho certo. Esse conjunto sequencial de **análises e escolhas** que podemos usar para aumentar as chances de elaborar uma boa estratégia é o que denominamos de processo de administração estratégica, processo de gestão estratégica ou simplesmente gestão estratégica. Vejamos como os autores de Administração conceituam a gestão estratégica:

Processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas. (Jay Barney) ⁵

Podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição [...]. ⁶

Que tal entendermos isso de forma mais prática? Dentro do nosso exemplo inicial (concurseiro que quer aprovado em um concurso público), em que consistiria a adoção da gestão estratégica?

Nesse caso, antes de escolher uma estratégia, o concurseiro utilizaria um conjunto de ferramentas e análises para aumentar a probabilidade de formular uma boa estratégia de aprovação. O concurseiro poderia, por exemplo, analisar quais são os concursos que estão previstos para os próximos meses, poderia pesquisar quais são os materiais mais recomendados pelos outros concurseiros. Poderia ainda assistir entrevistas com aprovados para identificar boas práticas relacionados ao estudo. O concurseiro, então, poderia avaliar suas disponibilidades de tempo para acomodar na rotina as horas de estudo necessárias, bem como reservaria um espaço no orçamento para a aquisição dos materiais necessários. Depois de realizar todas essas análises e de levantar todas as informações necessárias, o concurseiro aumenta de maneira muito significativa a probabilidade de elaborar uma boa estratégia para aprovação. Uma vez elaborada, cabe ao concurseiro implantar essa estratégia (colocar em prática tudo que ele planejou) e ir acompanhando e ajustando as atividades conforme avalia os resultados dos seus estudos.

Moleza entender isso, né?

Então, as empresas também adotam a gestão estratégica, isto é, as empresas também fazem diversas análises e tomam diversas decisões na hora de elaborar suas estratégias. Elas levantam diversas informações sobre o mercado, produtos, orçamento, quadro de pessoal, tecnologia e mais um monte de coisa para, então, formularem as estratégias que irão adotar e aí acompanham de perto para que a estratégia seja implantada da melhor maneira possível.

Gestão Estratégica x Planejamento Estratégico

Embora não exista um consenso na literatura (aliás, em Administração não temos consenso de nada!), a maior parte dos autores concorda que gestão estratégica é diferente de planejamento estratégico. E a diferença é bem simples, na verdade.

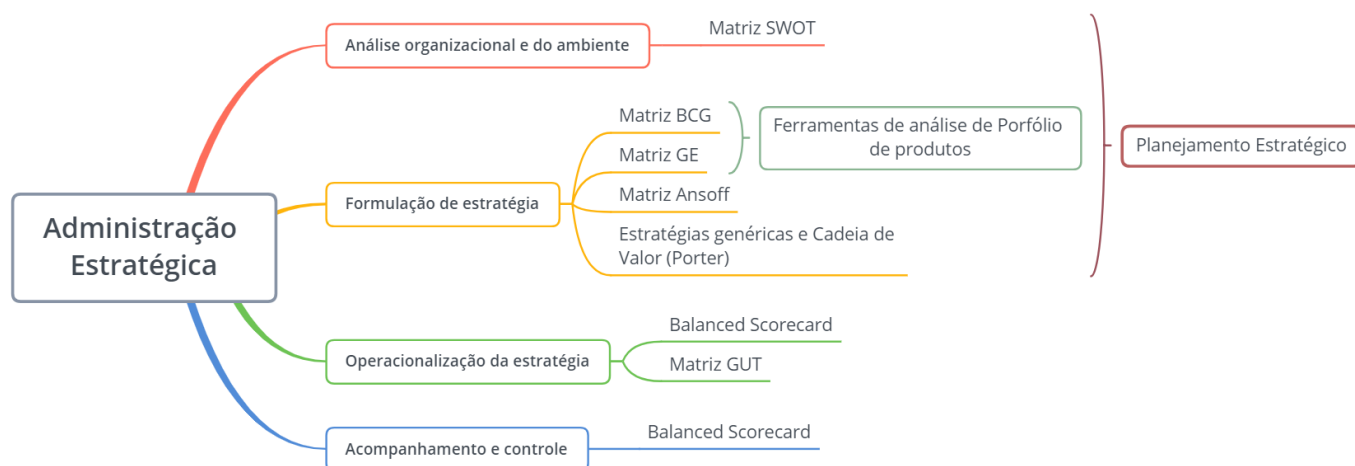
Gestão estratégica é um conceito mais amplo do que planejamento estratégico. Na gestão estratégica, além de nos preocuparmos com o processo de formulação da estratégia (foco do planejamento estratégico), preocupamo-nos também com a implantação e o controle dessa estratégia. Nas palavras de Djalma de Oliveira (1991):

Administração Estratégica = Planejamento Estratégico + Desenvolvimento Estratégico + Controle Estratégico. (Djalma de Oliveira) ⁷

Seguindo essa lógica, podemos estruturar a gestão estratégica em quatro etapas:

1. **Análise organizacional e do ambiente:** nessa etapa, identificamos qual é a razão de existir da empresa, qual o mercado no qual ela está inserida, quais são suas competências, etc. É aquela sondagem inicial tanto do ambiente interno quando do ambiente externo.
2. **Formulação de estratégia:** chegou a hora de definirmos qual o caminho que vamos percorrer para atingir nossos objetivos – quais produtos quero fornecer, quais serão os meus clientes, como vou enfrentar a concorrência, o que farei de diferente.
3. **Operacionalização da estratégia:** etapa de botar a mão na massa. Já imaginei tudo bonitinho, chegou a hora de implantar a estratégia que formulei.
4. **Acompanhamento e controle:** etapa de verificar se a estratégia que idealizei e implantei está dando os resultados que eu esperava. É hora também de fazer os ajustes e corrigir as falhas.

O planejamento estratégico é o processo que consolida as etapas 1 e 2 (análise organizacional e formulação da estratégia). Para realizar essas etapas, são utilizadas algumas ferramentas que são constantemente cobradas em concursos públicos: Matriz SWOT, Matriz BCG, Matriz GE. Vamos esquematizar para que fique bem claro:



A partir do esquema, fica fácil entender que, para a maior parte dos autores, o planejamento estratégico é apenas uma parte de toda a Gestão Estratégica (Administração Estratégica). Note ainda que de forma associada às etapas da Administração Estratégica, temos algumas ferramentas (Matriz SWOT, Matriz BCG, Matriz Ansoff, Cadeia de Valor, Matriz GUT etc). Essas ferramentas são alguns exemplos de instrumentos que podem auxiliar uma empresa para hora de formular, implantar ou controlar suas estratégias.

Em concursos públicos, as bancas organizadoras **adoram** elaborar questões sobre ferramentas utilizadas na gestão estratégica. Assim, nosso estudo será pautado justamente na compreensão quanto ao uso dessas ferramentas. Pronto (a) para começar? #partiugabaritar!

Análise de mercado (meio ambiente) e análise organizacional

Para elaborarmos uma boa estratégia, precisamos entender melhor o momento que a empresa está vivendo e isso exige uma análise do mercado em que a empresa atua e também a análise de aspectos internos da empresa (recursos financeiros disponíveis, habilidades do quadro de pessoal, tecnologia utilizada etc). Para auxiliar nesse processo de identificação de aspectos internos e externos pode-se adotar uma ferramenta denominada de **Matriz SWOT**.

Matriz SWOT

SWOT é um acrônimo em inglês das palavras de Força (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). O acrônimo reproduz as variáveis que são avaliadas durante a análise SWOT. Em português, em vez de SWOT temos o acrônimo como **Matriz FOFA** (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).

Na análise SWOT fazemos a **análise do ambiente interno e externo**.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
Procura-se identificar as variáveis que, em geral, não estão sob o controle da empresa : oportunidades e ameaças.	
Oportunidades	Variáveis externas e não controláveis capazes de criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
Ameaças	Variáveis externas e não controláveis pela empresa capazes de criar condições desfavoráveis para a organização.

No ambiente **interno**, por outro lado, temos as variáveis que estão **sob o controle da empresa** e representam as capacidades da organização:

- **Forças (pontos fortes)**: variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Representam os recursos, habilidades, patentes, qualificação do quadro de pessoal e outras competências distintivas (competências que a organização possui que as diferencia dos concorrentes).
- **Fraquezas (pontos fracos)**: variáveis internas e controláveis que representam as capacidades deficitárias da empresa, as quais colocam a organização em uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

A partir do confronto das variáveis internas e externas temos, segundo a análise SWOT, dois resultados: (1) diagnóstico do cenário e (2) estratégia a ser utilizada naquele cenário. Vejamos:

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Cenário: Problemas Estratégia: Sobrevivência	Cenário: Vulnerabilidade Estratégia: Manutenção
	Oportunidades	Cenário: Limitações Estratégia: Crescimento	Cenário: Alavancagem Estratégia: Desenvolvimento

Memorizando as posturas estratégicas

É muito comum que os alunos tenham uma certa dificuldade em memorizar as posturas estratégicas. Desenvolvi um passo a passo que, pra mim, funciona demais e acho que vai te ajudar também. Vem comigo!

1º Passo: Monte a tabela acima e preencha os campos ambiente externo e interno. O Ambiente **ex**terno fica à **es**querda e o ambiente **in**terno fica "in" cima.

		Ambiente interno	
Ambiente externo			

2º Passo: Memorize o seguinte mnemônico

SoMa Cresce e Desenvolve

3º Passo: Preencha a tabela a partir do mnemônico:

		Ambiente interno	
Ambiente externo		Sobrevivência	Manutenção
		Crescimento	Desenvolvimento

4º passo: Até pelo nome fica fácil saber que sobrevivência é o pior de tudo! Logo, temos na sobrevivência ameaça (externo) e fraqueza (interno).

		Ambiente interno	
		Fraqueza	
Ambiente externo	Ameaça	Sobrevivência	Manutenção
		Crescimento	Desenvolvimento

5º passo: Agora fica fácil de terminar de preencher a planilha: coloque oportunidade ao lado de ameaça e força ao lado de fraqueza.

		Ambiente interno	
		Fraqueza	Força
Ambiente externo	Ameaça	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Ao fazer esse passo a passo umas três vezes, você ficar fera e nunca mais perderá uma questão sobre esse assunto.

Vamos aprender um pouco sobre cada uma das posturas estratégicas:

Sobrevivência: Postura estratégica quando temos ameaças no cenário externo e mais pontos fracos no ambiente interno. A organização adota as seguintes medidas: redução de custos, desinvestimentos e até mesmo liquidação do negócio.

Manutenção: Postura estratégica quando temos ameaças no ambiente externo, porém temos pontos fortes no ambiente interno. A organização adota medidas defensivas para se proteger das ameaças. Djalma Oliveira propõe as seguintes estratégias dentro da postura de manutenção:

a) Estratégia de estabilidade – procura fortalecer os produtos maduros e com concorrência estabelecida (mais controle do que planejamento);

b) Estratégia de nicho – estratégia de dominar um segmento que atua preservando vantagens competitivas.

c) Estratégia de especialização – busca conquistar ou manter a liderança mediante a concentração de esforços de expansão em uma ou poucas atividades.

Crescimento: Postura estratégica utilizada quando temos um ambiente externo favorável (oportunidades), porém a organização dispõe de pontos fracos. O exemplo clássico de estratégia de crescimento são as *joint venture*. *Joint venture* corresponde a uma associação de empresas para atuarem juntas na produção de determinado produto/serviço, ou seja, individualmente, em vista dos seus pontos fracos, as organizações não teriam condições de aproveitar algumas oportunidades. Como contornar isso? Unindo-se a outra organização.

Um exemplo recente é da Embraer com a Boeing. São empresas concorrentes que se uniram em uma *joint venture* para promover e desenvolver novos mercados para o avião KC-390 e depois fizeram uma nova parceria para criar uma empresa de produção de jatos comerciais.

Outra estratégia de crescimento possível é a inovação. Por vezes, os pontos fracos podem ser contornados por novas formas de produção ou de distribuição dos produtos.

Desenvolvimento: Postura estratégica semelhante a de crescimento, porém nesses casos a empresa dispõe de pontos fortes o que facilita que ela aproveite as oportunidades. Nesses casos, as principais estratégias que a organização utiliza são: a) Desenvolver mercados (vender seus atuais produtos em novos mercados); b) Desenvolver produtos (vender novos produtos nos mercados atuais); c) Estratégias de diversificação

Os examinadores adoram cobrar aquilo que você sabe de um jeito que você não sabe. Explico: recentemente, a **Fundação Carlos Chagas – FCC (SEFAZ/BA, 2019)** cobrou as posturas estratégicas com nomes ligeiramente diferentes, a partir do que se denomina SWOT Cruzada (Análise TOWS). É absolutamente a mesma coisa (Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento) só mudando o nome. Olha só o que a doutrina FCC inventou:

Variáveis	Postura Estratégica	Classificação da Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência 	Estratégia de Defesa
Ameaça + Força	Manutenção 	Estratégia de Confronto
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento 	Estratégia de Reforço
Oportunidade + Força	Desenvolvimento 	Estratégia Ofensiva

Perceba que é bem intuitivo. Na postura estratégica sobrevivência, a organização quer apenas se defender para continuar existindo. Na postura de manutenção, a ideia é reforçar os pontos fortes da organização. Na postura de crescimento, a organização busca reforçar as variáveis internas para aproveitar as oportunidades do mercado. Por fim, na postura de desenvolvimento a organização busca partir para ataque aproveitando suas qualidades (forças) e as oportunidades do mercado.

Vamos fazer algumas questões para fixar as ideias básicas da análise SWOT:

CESPE – SUFRAMA – 2014)

A sigla SWOT é um acrônimo em inglês que no Brasil costuma ser substituído pela sigla FOFA.

COMENTÁRIO:

A matriz SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) ou matriz FOFA (**F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças) em português. Enunciado correto.

Gabarito: Correto

FCC – ALESE – Analista Legislativo (Administração) - 2018)

Uma das etapas do planejamento estratégico é o denominado diagnóstico institucional, que, na faceta correspondente à análise interna, concentra-se em

- a) mapear os desafios e oportunidades que se apresentam para o crescimento da organização.
- b) mapear as principais competências disponíveis no mercado.
- c) definir a missão da organização, que corresponde ao futuro almejado.
- d) clarificar a visão da organização, ou seja, a sua essência ou razão de existência.
- e) identificar as forças e as fraquezas da organização.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os desafios (ameaças) e oportunidades são realizados na análise dos fatores externos.

Alternativa B. Errado. Mapear as competências disponíveis no mercado (ambiente externo) é feito durante a análise dos fatores externos.

Alternativa C. Errado. A alternativa descreve o conceito de visão e não de missão.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve o conceito de missão e não o de visão.

Alternativa E. Correto. A análise interna, realizada dentro do diagnóstico institucional, identifica os pontos fortes e fracos da organização.

Gabarito: E

FCC – TRT/2ª REGIÃO – Analista Judiciário (Contabilidade) - 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.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A Matriz SWOT não é utilizada para identificação da Missão da empresa. Dentro da análise interna essa ferramenta considera a missão e a visão, contudo, seu objetivo é identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve aspectos relacionados a gestão de processos.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta o conceito de missão.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve corretamente o objeto da Matriz SWOT: forças e fraquezas (ambiente interno) e desafios/ameaças e oportunidades (ambiente externo).

Alternativa E. Errado. Novamente, apresentam-se conceitos relacionados à gestão de processos, os quais não possuem qualquer pertinência com a finalidade da SWOT.

Gabarito: D

IADES – PM/DF – Aspirante - 2017)

A análise FOFA, famosa ferramenta de planejamento estratégico, envolve necessariamente o estudo de variáveis pertinentes à organização. De acordo com essa matriz, é correto afirmar que representa uma ameaça à instituição o (a)

- a) processo de gestão organizacional fraco.
- b) regimento interno muito rígido.
- c) escassez de recursos financeiros.
- d) mudança na legislação governamental.
- e) infraestrutura operacional insuficiente.

COMENTÁRIO:

O enunciado pede que o candidato identifique uma ameaça (fato externo)

Alternativa A. Errado. O processo de gestão fraco é um fator interno que atrapalha a organização, ou seja, é uma fraqueza.

Alternativa B. Errado. O regimento interno é um fator interno que atrapalha a organização, ou seja, é uma fraqueza.

Alternativa C. Errado. A escassez de recursos financeiros é um fator interno (fraqueza).

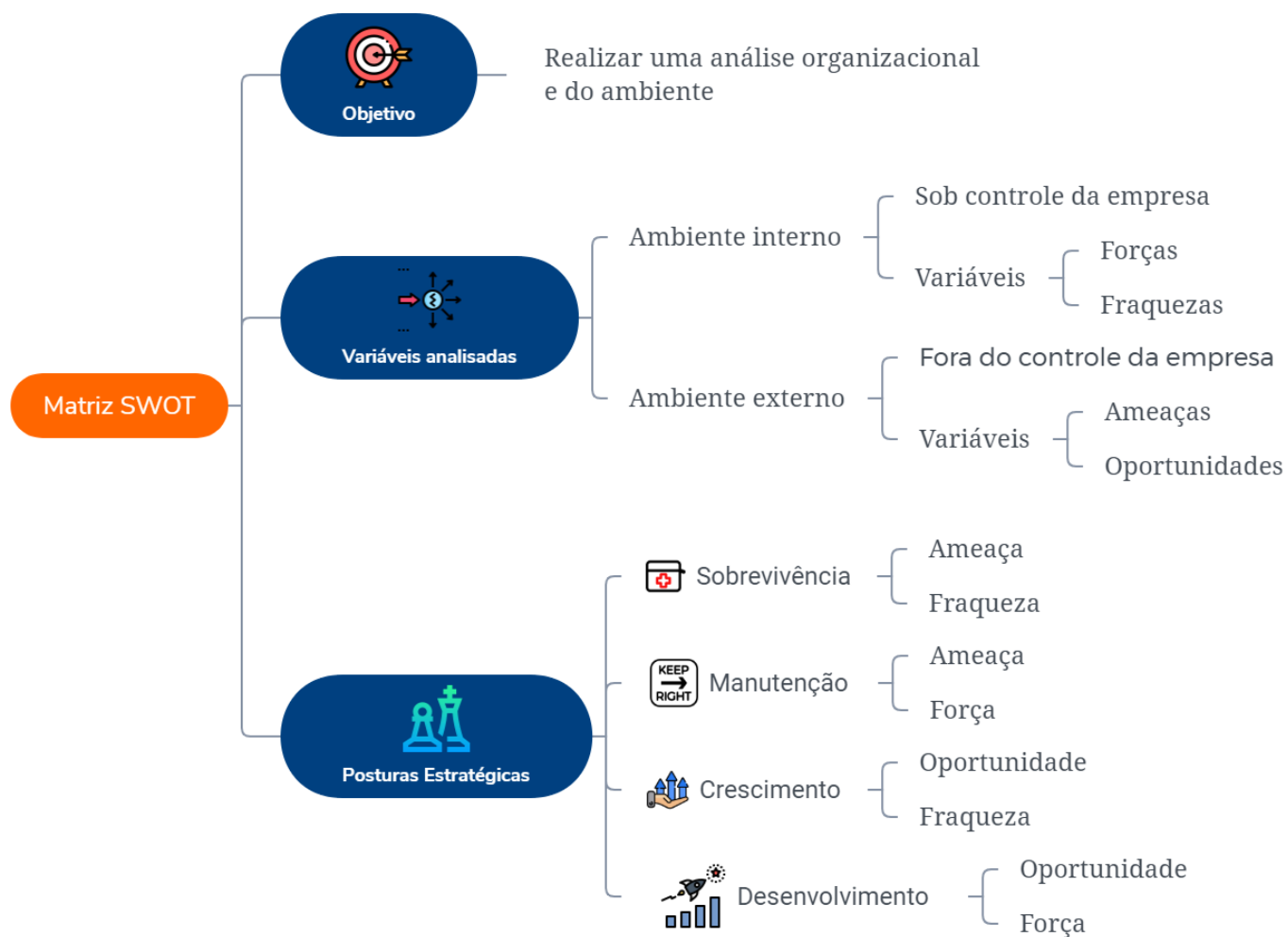
Alternativa D. Mais ou menos. A mudança na legislação é, de fato, um fator externo que pode influenciar negativamente (ameaça) ou positivamente (oportunidade) a organização.

Alternativa E. Errado. A infraestrutura operacional é uma deficiência interna (fraqueza)

Apesar de a alternativa D ser dúbia, posto que uma mudança na legislação também pode beneficiar a empresa e, nesse caso, representaria uma oportunidade, as demais alternativas apresentam claramente aspectos internos e, por isso estão erradas.

Gabarito: D

Que tal esquematizarmos as informações mais importantes sobre a Matriz SWOT?



Formulação de estratégia

Ferramentas de análise de portfólio - Introdução

Chegou a hora de aprendermos sobre duas ferramentas interessantíssimas que estão inseridas dentro da etapa de formulação de estratégia: Matriz BCG e Matriz GE. Essas ferramentas são utilizadas para auxiliar nas decisões relacionadas ao portfólio de produtos.

Vamos entender o uso dessas ferramentas por meio de um exemplo: imagina que eu e você montamos uma cafeteria bem bacana em um shopping. Além dos diferentes tipos de café, temos alguns lanches rápidos: pão de batata, pão de queijo, misto quente e mais recentemente incluímos a venda de cookies. Apesar de termos uma boa noção do que vende mais pelo nosso controle de vendas, estamos meio perdidos sobre qual produto devemos retirar do nosso cardápio, já que nosso espaço é pequeno e não temos como armazenar todos os insumos para esses lanches. Além disso, vimos que uma cafeteria em outro shopping está bombando com a venda de uma espécie de milk-shake de café. Uma forma de tomarmos essa decisão é utilizando uma ferramenta de análise de portfólio.

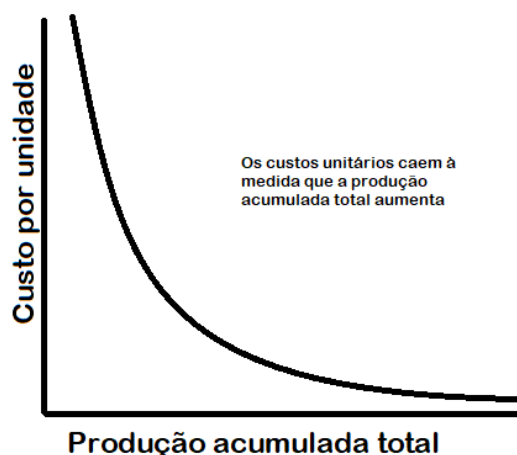
Apesar de exemplificar no nosso pequeno negócio, essas ferramentas também podem ser usadas por empresa gigantes como Coca-Cola, Ford, Fiat, Amazon, etc. Nesses casos, não estaremos tratando de apenas um item no cardápio, mas de unidades inteiras de negócio (fábricas, centros de pesquisa e desenvolvimento, canais de distribuição, etc) que podem ser vendidos, readaptados para outras finalidades caso não estejam provendo bons retornos para empresa.

A ideia básica tanto na Matriz BCG quanto a Matriz GE é traçar uma estratégia de alocação de recursos, ou seja, definir em quais produtos devo alocar mais recursos e quais simplesmente devo retirar do meu portfólio. Com essa ideia, vamos para o estudo individualizado de cada uma dessas ferramentas.

Matriz BCG

A Matriz BCG foi desenvolvida por uma empresa de consultoria denominada *Boston Consulting Group* (BCG) no final da década de 60 e início da década de 70. Essa consultoria passou vários anos estudando o porquê de algumas empresas darem tão certo e outras, simplesmente, fracassarem. Depois de muitos estudos de caso, Bruce Henderson, um dos caras lá da BCG, conclui que: "De fato, parece haver regras para o sucesso e elas estão relacionadas ao impacto da experiência acumulada sobre os custos dos concorrentes, os preços do setor e a relação entre os dois".

O que Bruce Henderson percebeu lá na década de 1960 é o que hoje nós conhecemos como: curva de experiência ou curva de aprendizagem. De forma bem simples: o custo unitário diminui à medida que você ganha experiência na produção de algo. Essa ideia aplica-se a quase tudo nas nossas vidas e até virou frase de para-choque de caminhão: "No começo tudo é difícil até que se torne fácil". Vejamos como representamos isso em um gráfico:



Fazer esse gráfico, sem dúvida, não foi meu melhor momento (o bichinho ficou mufino, feinho), mas dá para entender a ideia. As empresas que produzem mais, conseguem ter custos menores e com isso conseguem ter retornos maiores que a concorrência.

“Ok, já entendi que tenho que produzir mais, porém em quais os mercados que consigo produzir mais, tendo uma relativa previsibilidade de que terei clientes?”

Essa resposta rendeu uns bons milhões de dólares em honorários aos consultores da BCG. A resposta é (som de tambores): **nos mercados que a empresa tenha maior participação.**

Pense comigo: se você quiser comprar, por exemplo, uma geladeira. Provavelmente, você vai pensar em um número bem pequeno de marcas e na sua decisão de compra priorizará marcas já conhecidas (marcas que possuem maior participação no mercado de eletrodomésticos). Dessa forma, essas empresas conseguem manter maiores níveis de produção do que as suas concorrentes, o que as ajuda a reduzir cada vez mais seus custos, o que, por sua vez, fortalece a rentabilidade dessas empresas e aumenta ainda mais a distância dessas empresas em relação a seus concorrentes.

Outro aspecto decisivo para definir os níveis de produção é o crescimento do mercado. Isso ocorre porque mercados que estão surgindo (realidade virtual, alimentação alternativa, impressões 3D, etc) são fragmentados (existem muitas empresas, mas nenhuma delas tem uma forte influência). Assim, é possível investir nesses mercados com o objetivo de construir uma posição dominante (ser a empresa de referência naquele mercado).

A partir desses dois fatores: **participação e crescimento de um mercado** a BCG construiu a tabela abaixo, que serve como diretriz para tomada de decisões:



A ideia básica por trás da matriz é a que acabamos de ver: quanto maior a participação da empresa em um mercado, melhor para a empresa já que conseguirá ter maiores níveis de produção e com isso terá seu custo unitário reduzido. Além disso, quanto maior a taxa crescimento do mercado, melhor para a empresa porque ela terá a oportunidade de assumir uma posição dominante naquele mercado.

Agora vamos entender cada um dos quadrantes:

Estrela: representa as unidades de negócio mais bem posicionadas - a empresa detém uma grande fatia de um mercado que está em forte crescimento. Essas unidades ainda dependem de investimentos para que a empresa mantenha uma posição dominante no mercado, porém esses investimentos já possuem um retorno relativamente previsível. Em alguns casos as unidades já conseguem obter até mesmo um equilíbrio no fluxo de caixa.

Equilíbrio de fluxo de caixa

Equilíbrio de fluxo de caixa significa que a empresa fica no zero a zero, ou seja, o desembolso financeiro se iguala ao ingresso financeiro. Em geral, a maioria das unidades de negócio demoram vários meses (em alguns casos até anos) até se estabilizarem e alcançarem o equilíbrio de fluxo de caixa. Para você ter ideia, o Uber, por exemplo, ainda não atingiu o equilíbrio de caixa e declarou um prejuízo de US\$ 4,5 bilhões em 2017. Nas unidades estrelas, por outro lado, esse equilíbrio é atingido de forma mais rápida.

Ponto de interrogação (Criança-problema): são unidades de negócio que vivem sobre incerteza. A empresa possui uma pequena fatia do mercado, porém o mercado está em forte expansão. Os pontos de interrogação dependem de fortes investimentos e produzem baixos retornos inicialmente. Podem se tornar estrelas, porém não existe certeza de que com o investimento a empresa consolidará essa unidade de negócio, posto que o próprio mercado pode ser temporário (exemplo: tecnologia de DVD) ou mesmo porque outras empresas podem estar dispostas a investir pesadamente nesse mercado o que dificultará a consolidação de uma posição dominante.

Vacas leiteiras: são as unidades de negócio que estão consolidadas no mercado em uma posição privilegiada, porém o mercado já cresce de forma lenta/orgânica. Essas unidades de negócio não demandam muitos investimentos e são essenciais por gerarem altos lucros e fluxos de caixa (grana), os quais são necessários para financiar, principalmente, as unidades estrelas e alguns pontos de interrogação que a empresa avalie como estratégicos.

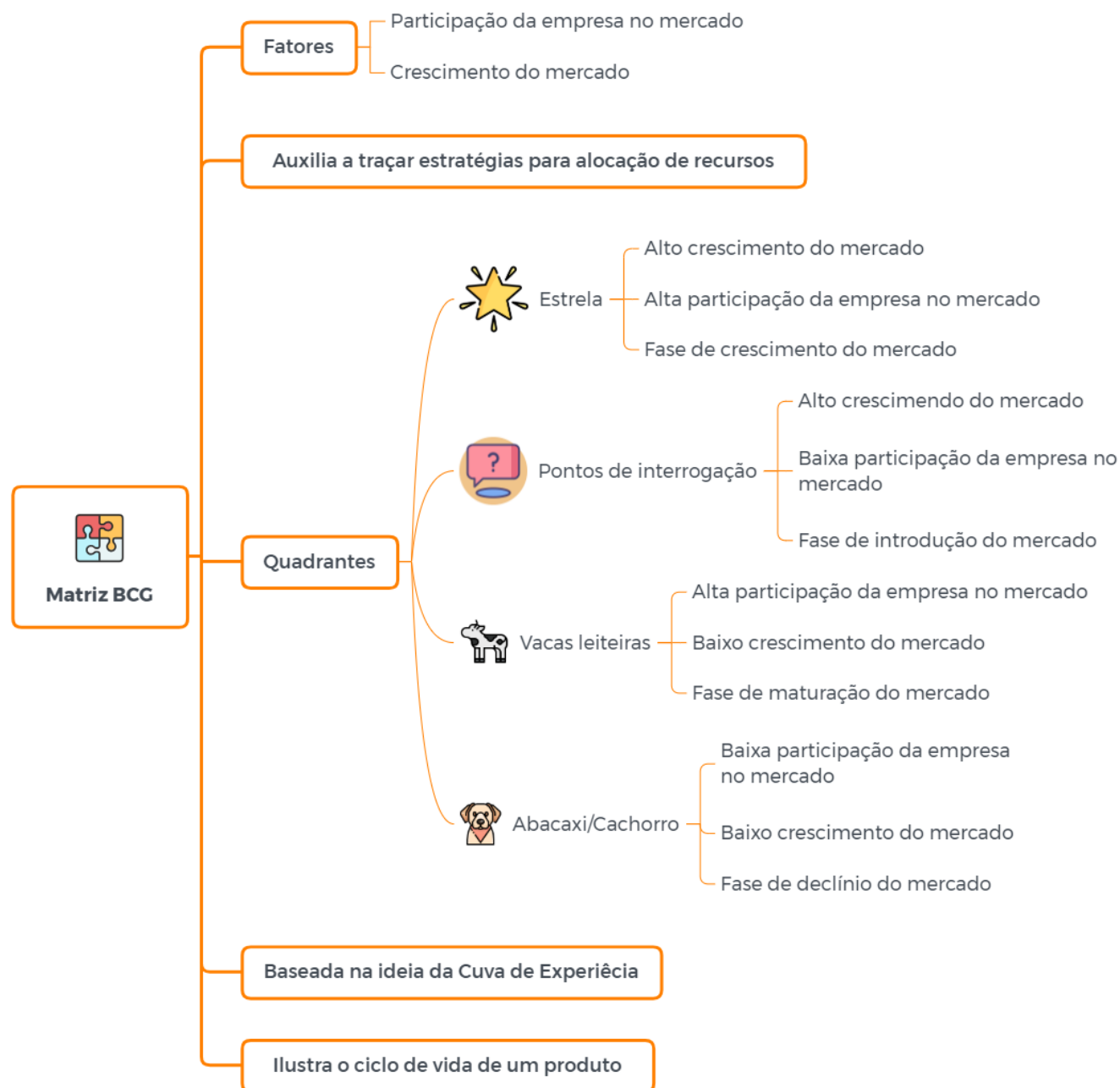
Abacaxi/Cachorro: uma grande injustiça com o doguinho (cachorro), mas na Matriz BCG ele representa o pior cenário. Um mercado que cresce muito pouco e que a empresa detém uma parcela insignificante. A recomendação da BCG para esses casos é sair do mercado.

Ao construir o modelo, os consultores perceberam que os produtos, na maioria das vezes, seguiam um certo **ciclo de vida**:

- 1º) Nasceram como ponto de interrogação em novos mercados (fase de introdução do mercado);
- 2º) À medida que a empresa ia aumentando sua participação no mercado (fase de crescimento do mercado), os produtos tornavam-se estrelas;
- 3º) Com a maturidade o crescimento do mercado diminuía, o que fazia com que aqueles produtos migrassem para vacas leiteiras (fase de maturidade do mercado);
- 4º) Por mudanças de hábitos de consumo, mudanças tecnológicas ou incapacidade gerencial, os mercados começam a diminuir até que se tornavam abacaxi/cachorro (fase de declínio do mercado).

Evidente que isso não é uma regra, mas pense como esse ciclo representa bem várias “febres” de consumo que tivemos: frozen iogurte, paletas mexicanas, truck foods, gourmetização, lan houses, etc. Temos sempre uma explosão de crescimento com várias empresas se aventurando até que com a maturidade do mercado, o ritmo de crescimento diminui, o que exige uma profissionalização maior das empresas para manter a rentabilidade, as empresas mais competentes resistem e perduram, as demais saem. O mercado torna-se menor até que por novas mudanças no padrão de consumo os mercados são extintos.

Vamos consolidar o que aprendemos:

**FCC – COPERGAS/PE – 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.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A alternativa apresenta características do ponto de interrogação: necessidade de altos investimentos, baixo retorno e baixa participação no mercado.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve um cenário com características de cachorro/abacaxi: baixa participação de mercado e crescimento de mercado praticamente nulo. Nesse caso, ainda existe um pequeno lucro e, por isso pode ser que a empresa ainda opte por prolongar mais um pouco a vida desse abacaxi.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta uma excelente descrição de uma unidade de negócio/produto estrela.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve exatamente as características de uma vaca leiteira: geração de fluxos de caixa e lucros altos associado a um baixo crescimento do mercado.

Alternativa E. Errado. Descrição perfeita de um abacaxi/cachorro. São as unidades de negócio/produtos que podem afundar toda uma empresa.

Gabarito: D

UFG – Câmara de Goiânia – Assessor Técnico Legislativo (Administrador) – 2018)

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

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

COMENTÁRIO:

Segundo a matriz BCG temos quatro tipos de produto:

- a) Vacas leiteiras: Alta participação no mercado + baixo crescimento do mercado
- b) Vira-latas (ou abacaxi): Baixa participação no mercado + baixo crescimento do mercado

c) Estrelas: Alta participação no mercado + alto crescimento do mercado.

d) Pontos de interrogação: Baixa participação no mercado + alto crescimento do mercado.

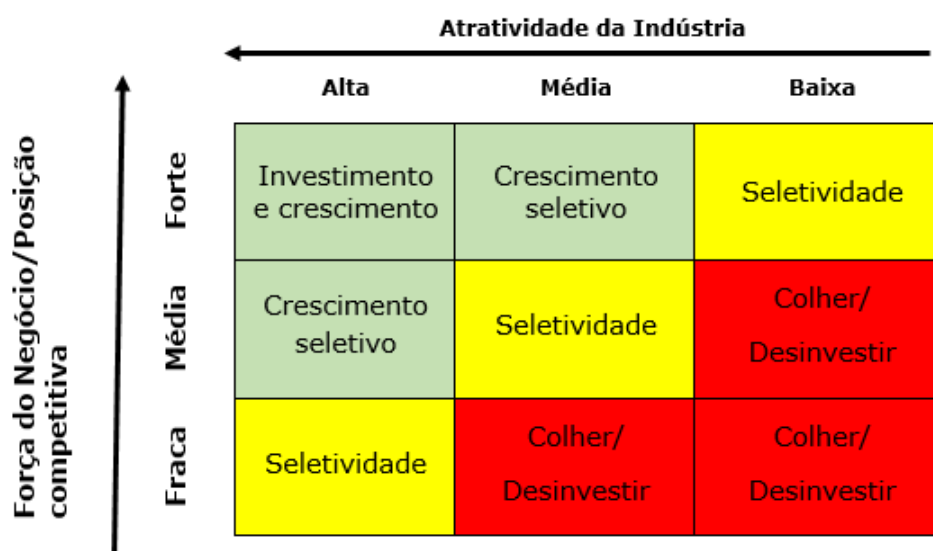
Considerando as características apresentadas pelo enunciado, temos como gabarito a alternativa "C"

Gabarito: C

Matriz GE/Mckinsey

Depois do desenvolvimento da Matriz BCG para análise de produtos, várias consultorias lançaram suas próprias matrizes. Dessas matrizes, a Matriz desenvolvida pela consultoria McKinsey Company foi a que teve a maior repercussão.

A matriz GE foi desenvolvida em 1971, quando um executivo da General Eletric – GE pediu que a McKinsey avaliasse os planos estratégicos da empresa. A GE já havia analisado com base na Matriz BCG, porém a alta administração da empresa havia concluído que não poderia fixar prioridades com base apenas em duas medidas de desempenho. A partir desse pedido, depois de três meses de trabalho a equipe da McKinsey desenvolveu uma matriz de nove blocos que usa diversos indicadores para quantificar duas variáveis: a) Força do Negócio/ Forças competitivas e b) Atratividade da Indústria/Mercado



A ideia é muito parecida com a matriz BCG, porém existem quatro tipos de estratégias que você pode adotar, a partir da identificação dos dois fatores da Matriz GE:

a) Investimento e crescimento;

b) Crescimento seletivo;

} Manter o produto/unidade de negócio e investir no mercado

c) Seletividade: Adotar postura cautelosa sobre a manutenção do produto/unidade de negócios e selecionar apenas as unidades mais promissoras.

d) Desinvestir: vender a unidade de negócios e sair daquele mercado.

CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)

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

COMENTÁRIO:

A Matriz GE é utilizada para análise de portfólio, ou seja, para subsidiar decisões de investimentos. Em termos mais simples: a empresa utiliza a matriz GE justamente para definir as unidades de negócios que devem receber investimento e aquelas que devem ser encerradas. Perfeito o enunciado!

Gabarito: Certo

Matriz Ansoff

A Matriz Ansoff é mais uma matriz utilizada no auxílio da formulação de estratégias, porém ela auxilia o gestor de uma forma diferente das ferramentas de Análise de Portfólio (Matriz BCG e Matriz GE).

Eu costumo brincar que as ferramentas de Análise de Portfólio (Matriz BCG e Matriz GE) são as ferramentas do contador e a Matriz Ansoff é a ferramenta do sonhador. Vamos entender isso: quando estudamos as ferramentas de análise de portfólio você percebe que estamos olhando para dentro da empresa? Levantamos os produtos/unidades de negócio que estão dando lucro ou prejuízo, fazemos estimativas do crescimento do mercado, decidimos no que vamos continuar investindo e quais mercados vamos abandonar. É uma análise bem pé-no-chão, bem no estilo de Contador...rsrsrs

Mas e aí? Quer dizer que a empresa vai ficar para sempre fazendo as mesmas coisas? Atuando nos mesmos mercados para sempre e desde que tenha uma posição dominante?

Utilizando as análises de portfólio quando a SpaceX desenvolveria o mercado de viagens turísticas a lua? Sequer existia esse mercado, então, não teríamos crescimento do mercado e nem participação da empresa, o que impossibilitaria enquadrar essa e qualquer outra estratégia inovadora dentro da Matriz BCG ou Matriz GE.

Para contrabalancear o estilo Contador, é preciso o estilo sonhador da Matriz Ansoff. Essa Matriz também considera os produtos que já existem e os mercados que já existem, porém inclui o fator inovação da conta. Ou seja, considera a possibilidade de empresa desenvolver um mercado inteiramente novo ou, ainda que o mercado já exista, um produto novo para aquele mercado.

Quer um exemplo de mercado novo? Viagens turísticas a lua. Antes da SpaceX ninguém viajava a lua para tirar selfie com o moirão. As viagens lunares eram feitas com fins militares ou comerciais.

Um exemplo de produto novo para um mercado que já existia está bem na sua frente: cursos em pdf. Antes desses cursos existirem já existia um mercado de concursos: livros, bancas de revistas, professores, cursinhos presenciais, etc. Com a popularização da internet, incluiu-se nesse mercado já existente um novo produto: cursos especializados em pdf e depois em vídeo.

Então, recapitulando: a Matriz Ansoff é a matriz sonhadora que considera não só os produtos e mercados existentes, mas também os produtos e mercados novos. Vejamos a carinha dela:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Decorar os quadrantes é fácil:

1º) Você desenvolve aquilo que não existe.

Se a estratégia é “Desenvolvimento de Mercado” é porque o Mercado não existia, então o mercado é novo. Se a estratégia é “Desenvolvimento de Produto” é porque o Produto não exista, logo o produto é novo.

2º) Se tudo for novo é Diversificação.

3º) Se tudo for igual é Penetração de Mercado.

Já vimos dois exemplos interessantes. Como estratégia de “Desenvolvimento de Produtos” citamos o surgimento dos cursos especializados em PDF no mercado de concursos públicos e como exemplo de estratégia de “Diversificação” citamos as viagens lunares da SpaceX.

Agora vamos fazer uns testes para ver se você está afiado(a) nas outras estratégias:

- Eu e você temos uma sorveteria em Cuiabá e depois de uma consultoria constatamos que nem 2% da população cuiabana experimentou nossos sorvetes. Segundo a Ansoff, qual seria a estratégia: _____
- Eu e você tornamo-nos fit (hipótese muito remota de isso acontecer comigo..rsrs) e achamos Whey protein excelente. Daí tivemos a ideia de incluir esse produto em guloseimas infantis. Adotando a Matriz de Ansoff, qual seria a estratégia de nossa empresa: _____

Gabarito: Penetração de Mercado (Produto existente: Sorvete em Mercado Existente: Cuiabá) e Desenvolvimento de Mercado (Produto existente: Whey Protein em um novo mercado: Público infantil).

Os exemplos são para te ajudar a memorizar os quadrantes. Nas provas as bancas colocam simplesmente: produto novo ou produto existe; mercado novo ou mercado existente, ok?

FUNCAB – SEPLAG/MG – Gestão Pública – 2014)

A matriz Ansoff classifica as estratégias empresariais em quatro categorias. Aquela que corresponde a uma estratégia de explorar novos mercados com novos produtos é conhecida como:

- a) diversificação.
- b) desenvolvimento de mercado.
- c) penetração no mercado
- d) desenvolvimento de produto.

COMENTÁRIO:

A matriz Ansoff propõe quatro estratégias, vamos lembrá-las por meio da análise das alternativas:

Alternativa A. Certo. Diversificação = novo produto e novo mercado.

Alternativa B. Errado. Desenvolvimento de mercado = produto existente e novo mercado.

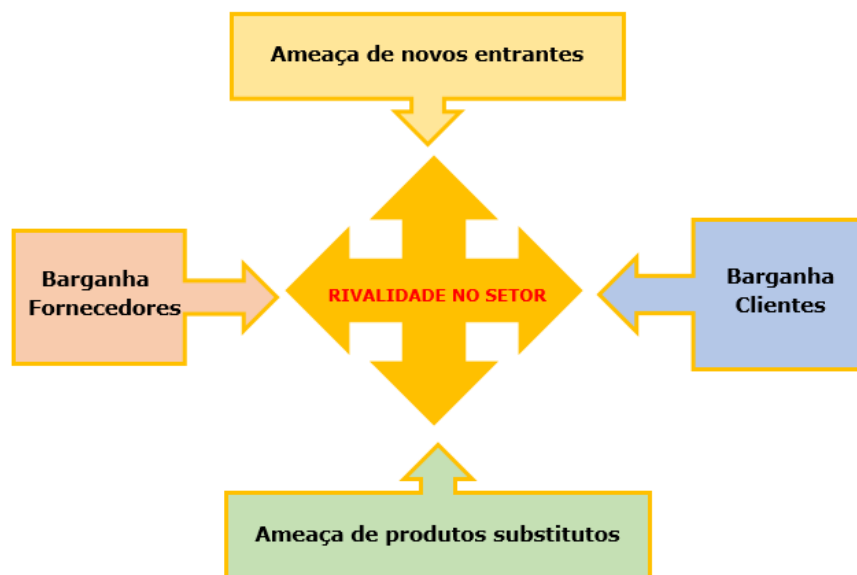
Alternativa C. Errado. Penetração no mercado = produto existente e mercado existente.

Alternativa D. Errado. Desenvolvimento de produto = novo produto e mercado existente.

Gabarito: A

Cinco forças de Porter

Michael Porter, um dos maiores expoentes da Administração Estratégica, definiu que a estrutura de uma indústria exerce um papel preponderante no desempenho das organizações daquele setor. Dessa forma, segundo Porter, é indispensável entender as interações que ocorrem nesse ambiente a partir da análise de cinco forças. São as comumente denominadas: **5 forças de Porter**.



Vamos entender cada uma dessas forças e como elas influenciam no desempenho de uma indústria:

Rivalidade no setor: Essa força avalia como a concorrência está posicionada naquele mercado. Quantos concorrentes atuam no segmento, qual a taxa de crescimento do mercado, qual a participação no mercado das empresas são alguns aspectos considerados.

Mercados altamente competitivos (muitas empresas no setor) e que possuam um crescimento lento tentem a ter uma rivalidade acentuada, posto que o crescimento de uma empresa depende da redução na participação do mercado de outra o que, por consequência, aumenta a probabilidade de retaliações.

Por sua vez, mercados que possuem custos fixos altos tendem a possuir um maior nível de rivalidade, posto que esses custos pressionam as empresas a adotar promoções, descontos entre outras táticas para gerar fluxos de caixa suficientes para manter a empresa no mercado.

Um aspecto importante dessa força é entender o conceito de barreiras de saída. Em alguns segmentos existem fatores que dificultam que uma empresa daquele mercado simplesmente saia do negócio, a esses fatores damos o nome de barreiras de saída. Barreiras de saída altas também aumentam a rivalidade no setor.

Imagine o caso de uma indústria de aço. Ainda que a indústria esteja obtendo lucros mínimos ou mesmo prejuízos, ela resiste à ideia de sair do mercado porque tem máquinas, equipamentos, imóveis, dentre outros, muito especializados e só conseguiria se desfazer desses ativos aceitando preços muito abaixo do valor patrimonial.

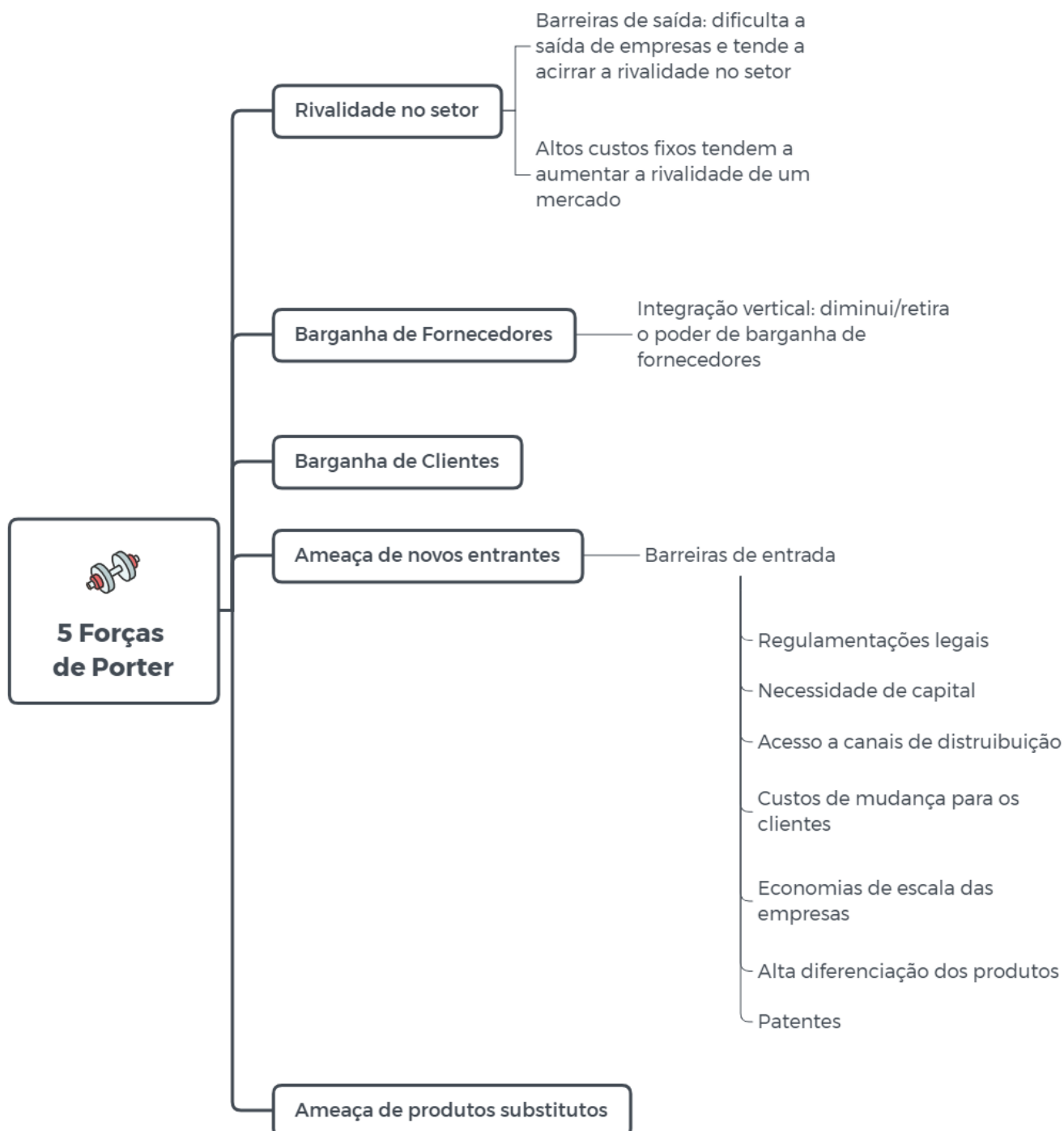
Barganha de Fornecedores: Representa a força que os fornecedores exercem sobre o mercado, especialmente relevante para os casos nos quais existem poucos fornecedores, o insumo fornecido seja indispensável para a empresa ou a matéria prima seja difícil de ser obtida. Uma forma de conter a força de barganha de fornecedores é por meio da integração vertical. Nesses casos, a empresa incorpora em seu processo produtivo a produção do insumo que era fornecido por outra empresa. É o caso, por exemplo, de uma sorveteria que cansada dos sucessivos aumentos no preço de seu fornecedor de embalagens para sorvete, começa a produzir a sua própria embalagem.

Barganha de Clientes: Imagine que você vá na fábrica de chocolates da Garoto lá no Espírito Santo comprar seu chocalatinho. Qual venda para a Garoto é mais importante: a venda para você que só quer matar a vontade das lombrigas com 10 barrinhas de chocolate ou a venda para uma empresa de varejo de âmbito nacional que compra algumas toneladas de chocolate por mês? Certamente a venda para a empresa de varejo é bem mais importante, por isso essa empresa terá um poder de barganha muito maior para exigir descontos, melhores condições de venda, prazos para pagamento, etc. Nesse sentido, mercados que possuem poucos clientes de grande porte, como o mercado de aquisição de aeronaves, por exemplo, são fortemente impactados pelo poder de barganha dos clientes.

Ameaças de novos entrantes: Essa força representa a probabilidade e as consequências que uma empresa pode sofrer pela ameaça do ingresso de uma rival no mercado. Temos exemplos interessantíssimos no Brasil. As ações de grandes varejistas brasileiras, por exemplo, despencaram na bolsa de valores apenas com o anúncio do interesse da Amazon de ingressar no mercado brasileiro. Ou seja, muito antes da efetiva entrada, a ameaça de um novo entrante, especialmente, de grande porte afeta a rentabilidade do mercado. Em muitos casos o ingresso de um novo entrante pode fulminar empresas que há anos dominavam o mercado.

Para diminuir a força de ameaça de novos entrantes, as empresas que atuam no mercado tentam construir barreiras de entrada. As barreiras de entrada são postas com o objetivo de dificultar que novas empresas ingressem naquele mercado. As principais barreiras de entrada são regulamentações legais, necessidade de muito capital inicial para ingresso, acesso restrito a canais de distribuição, custos de mudança alto para os clientes, economias de escala usufruídas pelas empresas do setor, alta diferenciação dos produtos das empresas do setor e patentes.

Ameaças de produtos substitutos: Essa força mede o impacto que o mercado de um produto substituto pode exercer em outro mercado. Algumas relações entre produtos substitutos são óbvias com o advento da tecnologia, outras nem tanto. Imagine o impacto na venda de câmeras digitais com a melhoria das câmeras dos celulares. Certamente os celulares passaram a ser um substituto à medida que incorporam a função de câmera e essa ameaça deveria ser identificada no planejamento de empresas de máquina fotográfica.



FGV – Prefeitura de Salvador – Técnico de Nível Superior II (Administração) – 2017)

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

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

COMENTÁRIO:

Segundo Porter, existem 5 forças que regem o posicionamento de uma organização no mercado: a) Barganha de Clientes, b) Barganha de Fornecedores, c) Rivalidade no setor, d) Ameaça de produto substituto; e) Ameaça de novos entrantes.

Assim, dentre as alternativas, a única que não apresenta uma das forças é a alternativa "C" – Agências Reguladoras.

Gabarito: C

Colégio Pedro II – Colégio Pedro II – 2018)

O Modelo das 5 Forças Competitivas, de Michael Porter, é um dos mais conhecidos na literatura de gestão estratégica. Uma das forças apresentadas pelo modelo é a Ameaça de entrada de novos competidores. A fim de dificultar essa entrada, podem existir barreiras de entrada em determinado setor. Assinale a alternativa que apresenta um exemplo de barreira de entrada:

- a) Os compradores de um determinado setor apresentam lucros econômicos pouco significativos.
- b) Os fornecedores de determinado setor vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados.
- c) Um determinado setor possui um grande número de empresas participantes, todas com tamanho e capacidade competitiva semelhantes
- d) Uma empresa possui uma grande parte do mercado consumidor, produzindo em grande quantidade e, com isso, obtendo custos unitários mais baixos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A alternativa descreve uma situação de reduzido poder de barganha de clientes de um setor. Não se refere a barreiras de entrada.

Alternativa B. Errado. Fornecedores que vendem produtos exclusivos exercem um grande poder de barganha perante as empresas que atuam no setor. Contudo, não representa, em regra, uma barreira para um novo ingressante já que todas as demais empresas daquele setor estão, da mesma forma, sujeitas ao poder de barganha dos fornecedores com produtos exclusivos.

Alternativa C. Errado. Um alto número de participantes em um mercado tende a gerar uma acentuada rivalidade no setor, salvo se aquele mercado ainda está em expansão. O alto nível de rivalidade de um segmento diminui a atratividade do ingresso naquele setor, porém não representa propriamente uma barreira de entrada.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve uma empresa consolidada com ampla participação no mercado e que possui significativa economia de escala (produz muito e com isso obtém economias no custo unitário). Para ingressar nesse mercado, um entrante precisaria desembolsar um alto volume de recursos financeiros para obter a mesma economia de escala e, com isso, ter preços competitivos. Assim, temos, nesse caso, uma efetiva barreira de entrada.

Gabarito: D

UFC – UFC – 2017)

Que força competitiva serve de base para que uma empresa decida optar por uma estratégia de aquisição vertical?

- a) Alta competitividade.
- b) Ameaça de novos entrantes.
- c) Baixa competitividade.
- d) Poder de Barganha dos Fornecedores.
- e) Ameaça de Produtos Substitutos.

COMENTÁRIO:

Ótima questão. A estratégia de aquisição vertical é utilizada para conter o poder de barganha dos fornecedores.

Gabarito: D

FGV – MPE/AL – 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.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve um exemplo clássico de barreira de entrada: regulamentações legais (Airline Deregulation Act). Ao retirar essa barreira, o governo aumenta a rivalidade do setor.

Alternativa A. Errado. Não existe uma ampliação da oferta de produtos substitutos. Na verdade, a tendência é um maior ingresso de empresas no setor de aviação.

Alternativa B. Errado. A queda da regulamentação legal não altera diretamente o poder de barganha dos fornecedores. De forma indireta e em determinadas circunstâncias (se houver poucos fornecedores para as empresas de aviação) pode até ocorrer um aumento do poder de barganha dos fornecedores, porém estaríamos extrapolando as informações apresentadas no enunciado.

Alternativa C. Errado. Podemos até entender que ocorreu uma simplificação das barreiras não tarifárias, porém devemos nos ater ao enunciado que pede a alternativa que possui como modelo de referência as cinco forças de Porter e por a alternativa C não tratar de nenhuma das forças de Porter, ela está incorreta.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve corretamente o efeito produzido pela redução das regulamentações legais, ou seja, facilita-se o acesso ao mercado posto que se diminuem as barreiras de entrada.

Alternativa E. Errado. A alternativa fala sobre uma suposta integração das forças produtivas, o que não faz muito sentido diante da diminuição das barreiras de entrada. A tendência é que ocorra um acirramento da competição no setor.

Gabarito: D

CESPE – EBSERH – 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.

COMENTÁRIO:

O rompimento de regulamentações legais e normativas diminui sensivelmente as barreiras de entrada de concorrentes, que é uma das principais variáveis dentro da força denominada por Porter de "Ameaça de novos entrantes".

Gabarito: Certo

UFES – UFES – 2016)

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

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

RESOLUÇÃO:

Dentro da Teoria das Cinco Forças nós temos: O poder de barganha de clientes (alternativa b), o poder de barganha dos fornecedores (alternativa d), a rivalidade no setor (alternativa e), a ameaça de produtos substitutos (alternativa a) e ameaça de novos entrantes. Assim, as agências reguladoras não constam como um dos elementos, o que invalida a alternativa c.

Gabarito: C

Estratégias Genéricas

Legal imaginar essas forças interagindo em todos os setores econômicos, né? Eu acho fantástico. Mas conhecer as cinco forças não é suficiente, precisamos traçar estratégias para lidar com essas forças.

Porter afirma que as empresas devem construir vantagens competitivas, ou seja, devem buscar desempenhar suas atividades de forma singular, diferente das demais empresas, a fim de construir uma posição defensável no mercado, isto ocorre por meio da adoção de uma estratégia competitiva.

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 (PORTER, 1989)

Segundo Porter, existem três estratégias competitivas genéricas que uma empresa pode adotar:

- **Liderança em custo:** A empresa que adota essa estratégia está fortemente direcionada para a eficiência, ganhos de escala e controle de custos. A ideia é entregar um produto dentro de padrões razoáveis de qualidade com preço abaixo da concorrência.
- **Diferenciação:** As empresas voltadas para diferenciação, apesar de também buscarem a eficiência operacional, adotam uma posição estratégica direcionada a criar características percebidas pelos clientes como únicas capazes de justificar, na percepção de seu público alvo, um desembolso financeiro maior pelo produto (as margens de lucro por unidade vendida tendem a ser mais altas). Enquadram-se nessa categoria a maior parte dos produtos *gourmet's*. O apelo desses produtos não é o preço como ocorre na liderança em custo, mas a qualidade dos seus insumos, a força da marca, dentro outros fatores. Além disso, a diferenciação tende a criar uma lealdade do mercado consumidor com a marca.
- **Enfoque (Nicho):** A estratégia de enfoque baseia-se na ideia de atender a um público muito específico, sendo possível, ainda no enfoque adotar uma abordagem de liderança em custo ou de diferenciação. O que realmente diferencia o enfoque é a abrangência do mercado envolvido. Um exemplo de estratégia de enfoque com diferenciação é o adotado por empresas como Maserati, Lamborghini, Porsche e outras atuam no mercado os carros esportivos de luxo. Nesses casos, o mercado consumidor é necessariamente muito restrito a um público capaz de desembolsar algumas dezenas e mesmo centenas de milhões de reais na aquisição de um veículo.

Um aspecto interessantíssimo que Porter ressalta é que a empresa deve ter muita clareza sobre a estratégia que adota e sobre a necessidade de realizar *trade-off* no sentido de criar vantagens competitivas dentro daquela estratégia.

“*Trade off*? Vantagem competitiva? O que você está falando Marcelo?”

Funciona assim: uma empresa que adota a estratégia de diferenciação tem que continuamente adotar medidas que reforcem a diferenciação de seus produtos. Ou seja, devem fazer melhorias na diferenciação ainda que isso represente um aumento de seus custos e, em consequência do seu preço de venda. Da mesma forma, empresas que adotam uma estratégia de liderança em custo devem permanecer focadas no controle de custos priorizando procedimentos padronizados e de escala, ainda que isso represente uma perda de diferenciação do seu produto.

É muito comum as empresas perderem o foco e quererem abraçar o mundo em busca de novos mercados. Nesse processo, perdem o rumo e ficam presas no meio do caminho entre uma estratégia e outra (“*stuck in the middle*”), o que, segundo Porter, é o pior cenário, pois a empresa não atende bem nem o público voltado à diferenciação nem o público voltado ao custo.

Hora de praticar!

FGV – Prefeitura de Salvador – 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.

COMENTÁRIO:

I – Falso. Eficiência não se confunde com estratégia. Independente da estratégia a empresa deve buscar ser eficiente. O que a estratégia define, dentro das estratégias competitivas genéricas de Porter, é como a empresa vai se posicionar no mercado (a que tipo de clientes vai atender, quais serão as características básicas do seu portfólio de produtos, etc).

II – Falso. O enfoque é uma alternativa para que a empresa não tenha que atuar na indústria como um todo.

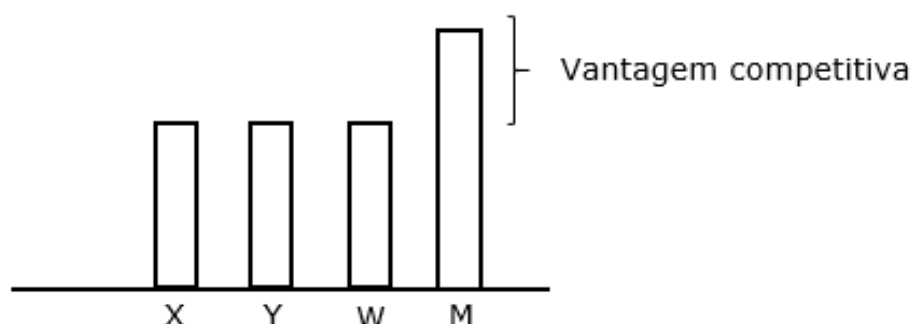
III – Verdadeiro. Dentro da diferenciação busca-se criar um valor percebido pelos clientes maior, ou seja, busca-se que os clientes aceitem pagar um preço *premium* pelo produto. Nesse sentido, está correto afirmar que a diferenciação permite margens de lucro mais altas e tende a criar uma lealdade no seu mercado consumidor.

Gabarito: E

Cadeia de Valor

Michael Porter no livro “Vantagem Competitiva” criou um quadro de referência para diagnosticar como uma empresa pode implementar as estratégias genéricas.

Um conceito central nessa implantação é o de vantagem competitiva. Vantagem competitiva corresponde à diferença de valor agregado que uma organização entrega para seus clientes em comparação a seus concorrentes. Para ficar claro esse conceito, observe a imagem:



No exemplo, temos como vantagem competitiva o valor adicional que a empresa M entrega ao seu cliente em relação às demais empresas.

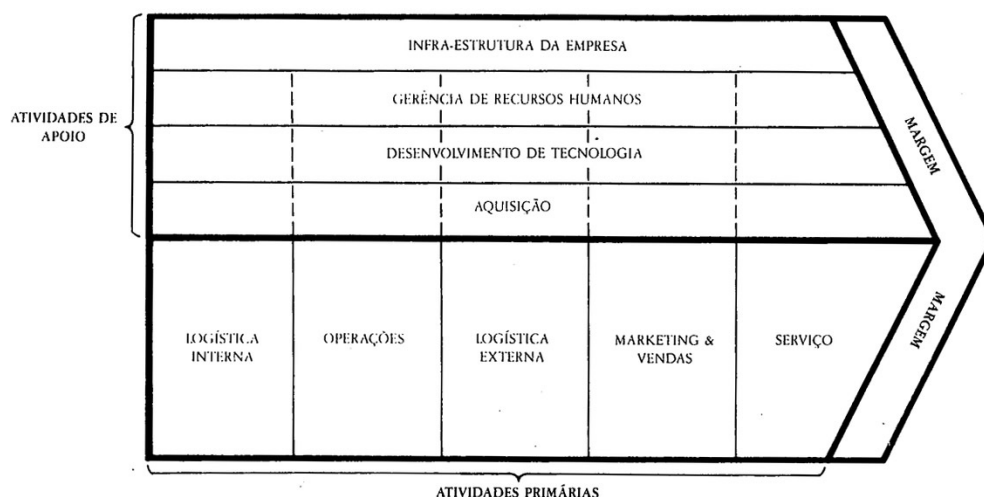
“Mas Marcelo, o que seria esse valor adicional de entrega?”

Isso depende muito do segmento. Em curso em PDF de Administração para concursos, por exemplo, uma vantagem competitiva pode ser um professor que esquematiza todos os conceitos para facilitar o aprendizado, enquanto os concorrentes simplesmente jogam a matéria para os alunos ☺. No mercado de telefonia móvel, por exemplo, temos a Apple que atribui a seus produtos um alto nível de status social, o que não é feito por demais marcas, logo a força da marca da Apple é uma vantagem competitiva.

O que Porter propõe é um modelo de referência para identificar as fontes de vantagem competitiva, ou seja, qual é o setor ou atividade dentro da empresa que justificaria essa vantagem competitiva que a Apple possui?

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 (Porter, 1989, p.31)

Para responder a essa pergunta utilizamos o modelo denominado de cadeia de valor:



Fonte: Porter (1989)

Perceba que o modelo segrega as atividades em dois grupos: atividades de apoio (ou secundárias) e atividades primárias. Vamos detalhar brevemente cada uma dessas atividades:

Atividades primárias	Logística interna: Atividades relacionada ao recebimento, armazenamento e distribuição dos insumos.
	Operações: Atividades relacionadas ao processamento dos insumos no produto. Refere-se ao trabalho de produção, montagem, embalagem dos produtos.
	Logística externa: A logística externa refere-se, desde ao armazenamento de produtos acabados até a distribuição desses produtos para os compradores. Assim, responsabiliza-se pelo processamento de pedidos, operações com veículos, etc.
	Marketing e vendas: Atividades que criam os canais de venda dos produtos e formas de induzir os clientes a comprar os produtos (propaganda, força de vendas, fixação de preços).
	Serviço: Atividades realizadas para intensificar ou manter o valor do produto, tais como instalação, conserto, fornecimento de peças e ajustes do produto.

As atividades primárias representam o percurso que é feito dentro da empresa, desde o recebimento dos insumos até o chamado "pós-venda", o qual recebe de Porter o nome de Serviço. As atividades de apoio (ou atividades secundárias) são as que dão o suporte necessário para as atividades primárias, vejamos brevemente as suas características:

Aquisição: atividades relacionadas à compra de insumos para toda a cadeia de valor.

Desenvolvimento de tecnologia: adota-se o um sentido amplo de tecnologia, ou seja, não se refere simplesmente a equipamentos eletrônicos. Na verdade, nesses casos, tecnologia representa todas as formas e procedimentos possíveis de se fazer uma atividade. Essas atividades podem modificar e promover melhorias em diversas etapas por toda a cadeia de valor.

Gerência de Recursos Humanos: atividades relacionadas a recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas da organização.

Infraestrutura da empresa: atividades de gerência geral da empresa, tais como planejamento, finanças, contabilidade, funções jurídicas, governança, política de qualidade da empresa.

Perceba que todas as atividades, tanto as primárias quanto as de apoio, são conectadas no sentido de produzirem margem, que é a diferença entre o valor total (valor percebido pelo cliente) e o custo de produção daquele produto.

Vamos entender isso melhor: imagine que eu apareço na sua porta querendo te vender uma mochila. Primeiro, eu apresento todas as características da mochila, os compartimentos que ela possui, a durabilidade, etc. Ainda durante a minha explicação, em um processo mental, você foi automaticamente atribuindo um valor àquela mochila, um preço que acharia justo de pagar por aquele produto.

No exemplo, vamos imaginar que você pensou em R\$ 200,00. Assim, caso eu proponha vender a mochila por um preço de R\$150,00 a probabilidade de você comprar é muito grande, já que, na sua percepção aquela mochila possui um valor mais alto. Na minha perspectiva de vendedor, ciente que gastei R\$100,00 para produzir a mochila, procuro por meio de todas as minhas atividades aumentar cada vez mais a minha margem que é exatamente a diferença entre o valor (percebido pelo cliente. No exemplo: R\$200) e o meu custo (No exemplo: R\$100).

Agora fica fácil entender que uma empresa rentável é aquela que consegue criar valor para seus compradores, ou seja, consegue produzir bens e serviços considerados valiosos por seus clientes. Conforme demonstrado na cadeia, esse valor pode decorrer das mais diversas atividades.

Isso explica, em grande medida, o porquê de aceitarmos pagar sensivelmente mais em um ovo de páscoa do que uma barra de chocolate, ainda que pela mesma quantidade de chocolate. O ovo de páscoa possui uma embalagem mais trabalhada, um formato diferente e se destina em muitos casos a um presente, por isso, naturalmente, atribuímos um valor muito mais alto ao ovo de páscoa do que a uma barra de chocolate que compramos simplesmente para saciar a larica de doce. Ainda que a empresa gaste um pouco mais com a embalagem do ovo de páscoa, esse custo é mais do que compensado pelo o aumento do preço de venda, e, dessa forma, a empresa consegue obter um aumento de sua margem.

Agora que já entendemos melhor a cadeia de valores, vamos consolidar algumas ideias centrais do livro "Vantagem Competitiva" de Michael Porter (1980) que costumam ser cobradas em concursos:

1. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.
2. A partir da análise de uma Cadeia de Valor detalhada o suficiente pode-se determinar o desempenho relativo de uma empresa.
3. A análise da Cadeia de Valor permite identificar potencialidades para formação de alianças estratégicas, aquisições e fusões de empresas.

Vamos fazer algumas questões para fixar:

UFC – UFC – 2017)

A análise da cadeia de valor da empresa é definida por Michael Porter por meio das atividades primárias e das atividades de apoio. São consideradas atividades de apoio:

- a) Operações e Vendas.
- b) Compras e Operações.
- c) Logística interna e Compras.
- d) Assistência Técnica e logística externa.
- e) Gerenciamento dos Recursos Humanos e Compras.

COMENTÁRIO:

Atividades de apoio (DIAG): Desenvolvimento de tecnologia, Infraestrutura da empresa, Aquisição e Gerência de Recursos Humanos.

Atividades primárias (MOLS): Marketing e Vendas, Operações, Logística Interna e Externa e Serviços.

Alternativa A. Errado. Operações e Vendas são atividades primárias.

Alternativa B. Errado. Operações é uma atividade primária.

Alternativa C. Errado. Logística é uma atividade primária.

Alternativa D. Errado. Logística externa é uma atividade primária. Além disso, assistência técnica é uma modalidade de serviço, que é uma atividade primária.

Alternativa E. Correto. Gerenciamento dos Recursos Humanos e Compras (Aquisições) são de fato atividades de apoio.

Gabarito: E

CESGRANRIO – PETROBRAS – 2018)

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

Considere ainda os três exemplos seguintes de Sistemas de Informação:

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

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

- a) primários, de apoio, primários
- b) de apoio, primários, de apoio

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

COMENTÁRIO:

Vamos classificar cada uma das atividades aprimoradas:

Otimização de Sistema de Entrega para Distribuidores - as atividades de distribuição de produtos prontos são enquadradas dentro da logística externa, que é uma atividade primária.

Serviços de Pós-Venda – as atividades de pós-venda são classificadas como serviço, que é uma atividade primária.

Análise Inteligente de Currículo em Processo de Treinamento de Pessoal – as atividades relacionadas às pessoas da empresa são enquadradas como Gerência de recursos humanos, que é uma atividade de apoio.

Gabarito: C

FGV – PREFEITURA DE SALVADOR – 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.

COMENTÁRIO:

I. Correto. Logística interna e externa são classificadas como atividades primárias.

II. Correto. A assertiva reproduz uma das ideias de Michael Porter segundo a qual seria possível determinar, a partir das análises das respectivas cadeias de valor, o desempenho de uma empresa em relação a seus concorrentes (desempenho relativo).

III. Correto. A cadeia de valor por permitir uma análise detalhada das atividades de uma empresa auxilia na identificação de pontos de melhoria do processo produtivo. Essas melhorias podem ocorrer por meio de alianças com outras organizações ou mesmo por meio de fusões e aquisições.

Gabarito: E

FGV – PREFEITURA DE SALVADOR – 2017)

O uso da cadeia de valor se justifica para analisar a vantagem competitiva de uma organização ou sua falta por meio do detalhamento de suas atividades. Nesse sentido, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

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

As afirmativas são, respectivamente,

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

COMENTÁRIO:

I. Verdadeiro. A cadeia de valor de Porter, de fato, divide as atividades realizadas por uma empresa em atividades primárias e atividades de apoio (ou secundárias).

II. Verdadeiro. As atividades de serviço são classificadas como uma atividade primária.

III. Falso. A logística, tanto interna quanto externa, é uma atividade primária.

Gabarito: A

Operacionalização, acompanhamento e controle da Estratégia

Para colocar a estratégia em prática, o administrador se utiliza de algumas metodologias. Assim, o que passaremos a estudar é exatamente esse processo de transpor tudo aquilo que foi definido durante o planejamento estratégico para a prática da organização.

Balanced Scorecard - BSC

Vejam a missão do Banco do Brasil: "ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade."

Concorda que é um pouco subjetivo? O que significa ser um banco competitivo e rentável? O que significa atuar com espírito público em suas ações?

A ideia do BSC é justamente retirar esse caráter subjetivo da missão e visão das organizações. O BSC transforma, por exemplo, o caráter competitivo que consta na missão no BB em um objetivo estratégico claro: estar entre os três primeiros bancos no número de empréstimos consignados em folha.

Em seguida, define-se um indicador para acompanhar a evolução desse objetivo, por exemplo, número de empréstimos consignados.

Indicador é uma variável utilizada para medir a evolução de um objetivo. Vamos imaginar que você tenha o objetivo de ficar em forma. Para acompanhar a evolução desse objetivo você utilizará alguns indicadores: peso, taxa de gordura corporal, Índice de Massa Corporal – IMC, etc

Aumentando-se ainda o nível de detalhamento, desdobra-se o objetivo em metas específicas utilizando um indicador: aumentar em 12% o número de empréstimos consignados até o ano de 2020.

Para atingir essa meta e esse objetivo precisarei estabelecer iniciativas (planos de ação), tais como: aumentar meus canais de distribuição de produtos (firmar convênios com empresas e/ou administração pública), treinar empregados para aumentar a taxa de conversão de vendas, etc.

Perceba que o BSC retira o subjetivismo e ao esmiuçar a visão transforma a implantação da estratégia em uma atividade a ser realizada por todos.

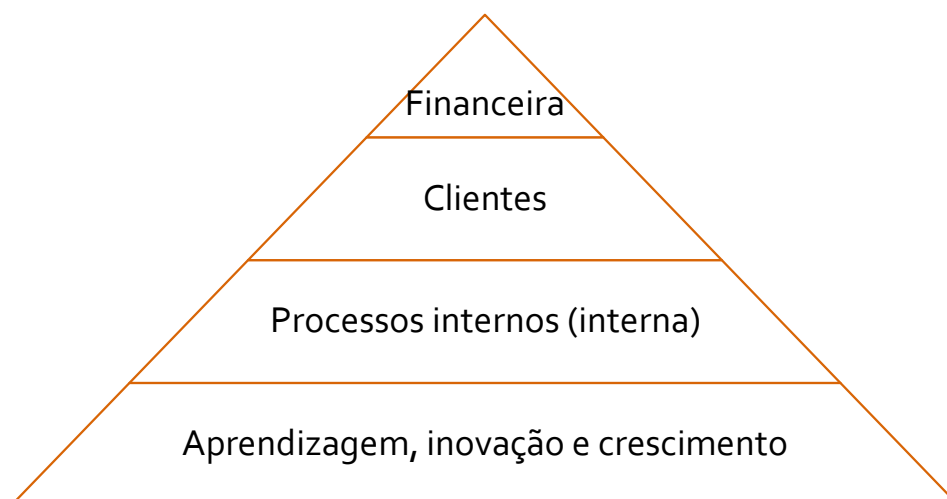
Para que a implantação do BSC seja bem-sucedida existem alguns aspectos que se tornam primordiais a depender da estratégia da empresa. Pode ser firmar um contrato com um fornecedor-chave, o acesso a um novo canal de distribuição ou mesmo um treinamento amplo dos empregados. Todos esses aspectos essenciais para a implantação da estratégia recebem o nome de **fatores críticos de sucesso**.

Um aspecto inovador do BSC foi que ele transpôs os indicadores para além da área financeira. Antes do BSC já existiam outros instrumentos de medição de desempenho, porém esses instrumentos voltavam-se exclusivamente para aspectos financeiros: rentabilidade, lucro, retorno sobre o investimento etc. Aspectos como

treinamento de empregados, satisfação dos clientes, acurácia dos processos internos, dentre outros, eram simplesmente negligenciados por esses medidores de desempenho.

Agora que já temos uma boa noção geral do papel do BSC, vejamos um conceito que pode ser cobrado na sua prova:

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para implementação e acompanhamento da estratégia, ou seja, responsável por traduzir a visão de futuro, missão e estratégia organizacional em indicadores e metas em quatro perspectivas: **aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.**



ATENÇÃO!!!!

Você consegue matar mais de 80% das questões de BSC memorizando duas coisas: a) As quatro perspectivas; b) BSC não se limita à perspectiva financeira.

Vejamos cada uma das perspectivas:

Perspectiva Financeira

Nessa perspectiva analisam-se as medidas financeiras de desempenho que indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhores resultados financeiros. Os objetivos financeiros, em geral, relacionam-se com a receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou sobre o valor econômico agregado.

Perspectiva do Cliente

O Balanced Scorecard permite que se identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. Entre as principais medidas dessa perspectiva estão: satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação no segmento-alvo.

Perspectiva dos Processos Internos

Nessa perspectiva, identificam-se os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Nessa categoria encontram-se os processos capazes de atrair e reter clientes, satisfazer as expectativas dos acionistas de excelentes retornos financeiros.

Nessa perspectiva reside um ponto de divergência das abordagens tradicionais e a proposta pelo BSC. As abordagens tradicionais monitoram e tentam melhorar os processos existentes, seja em aspectos financeiros, de qualidade ou tempo. A abordagem do BSC, por outro lado, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, isto porque o BSC ressalta os objetivos dos processos internos, os quais podem estar sendo negligenciados.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais, especialmente, em vista da progressiva competitividade nos mercados. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais:

1. Pessoas (Capital humano): representa a disponibilidade de talentos e know-how necessários para sustentar as ações estratégicas.
2. Sistemas (Capital da informação): representa a disponibilidade de informações relevantes e precisas que estão disponíveis para que os funcionários realizem suas atividades, relaciona-se com sistemas, infraestrutura de informação e redes.
3. Procedimentos organizacionais (Capital organizacional): representa a capacidade dos procedimentos da organização de motivar e mobilizar os empregados. Além disso, busca alinhar metas pessoais (dos indivíduos) com a estratégia da organização.

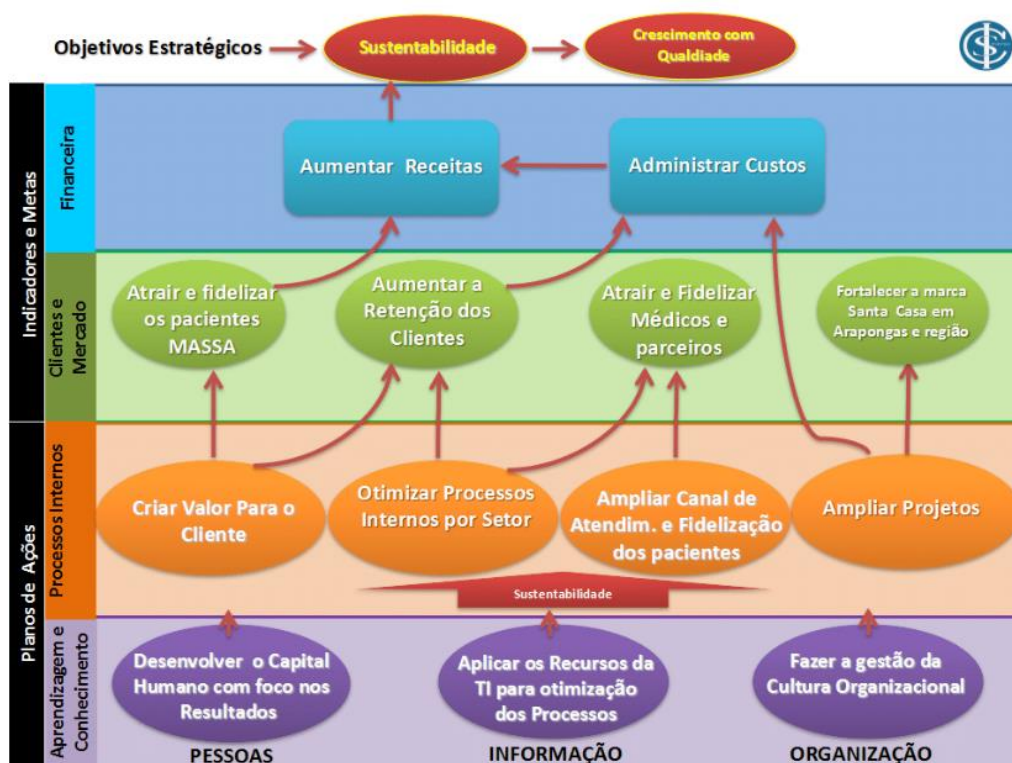
Um ponto importante e que costuma ser cobrado: **o Balanced scorecard pode ser utilizado em instituições públicas**. Como essas instituições não visam lucro, são necessárias algumas adaptações nas perspectivas e dos indicadores.

O BSC foi estruturado pressupondo uma **relação de causa e efeito** entre as perspectivas e seus respectivos objetivos. Vamos entender melhor isso: Norton e Kaplan (1997) pontuam que em vez de nos obrigar a fazer escolhas complexas, podemos utilizar medidas diversificadas para interligar por uma série de relações de causa e efeito as atividades à estratégia da empresa. Nesse sentido, é possível demonstrar no BSC como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores melhores melhoram radicalmente o desempenho financeiro futuro.

Em termos simples: ao aprimorarmos a base (perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento) teremos condições de melhorar nossos processos internos, assim, conseguiremos agregar maior valor a nossos clientes o que, por fim, resultará em um resultado financeiro sustentável. Consegue perceber que uma perspectiva influencia na outra? Essas relações de causa e efeito são ilustradas por meio de um diagrama denominado de **mapa estratégico**.

O mapa estratégico é um diagrama no qual ficam claras as relações de causas e efeitos (precedência) entre os objetivos estratégicos (FCC, SEFAZ/BA, 2019).

Veja um exemplo de mapa estratégico:



Fonte: Planejamento Estratégico – Santa Casa de Arapongas

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.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A missão é realizada na fase inicial do planejamento estratégico. Além disso, a alternativa mistura os conceitos de missão e visão. Missão: razão de ser. Visão: como a organização pretende ser reconhecida no futuro.

Alternativa B. Errado. As perspectivas são igualmente importantes no BSC. Não existe uma preponderância da perspectiva financeira.

Alternativa C. Errado. A utilização do BSC não demanda necessariamente a utilização de um sistema de ERP. O BSC é um modelo a forma de implantação depende das características de cada organização.

Alternativa D. Certo. A alternativa apresenta um ótimo conceito de mapa estratégico!

Alternativa E. Errado. A alternativa descreve uma das etapas da gestão por competências.

Gabarito: D

FCC – TRT 14ª Região – Analista Judiciário – 2018)

A aplicação do Balanced Scorecard (BSC), como metodologia no planejamento estratégico das organizações, contempla os mapas estratégicos, os quais têm por escopo precípuo a

a) definição da missão da organização, ou seja, da forma como pretende ser vista no futuro, bem como da sua visão e dos seus valores, que são a essência ou razão de ser da organização.

b) visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização e as perspectivas do BSC (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado).

c) análise do ambiente interno e externo da organização, com a projeção de diferentes cenários para identificação das estratégias de atuação e ações correspondentes.

d) identificação das forças e fraquezas existentes na organização e dos desafios e oportunidades que a ela se apresentam, representadas em uma matriz específica na forma de mapa.

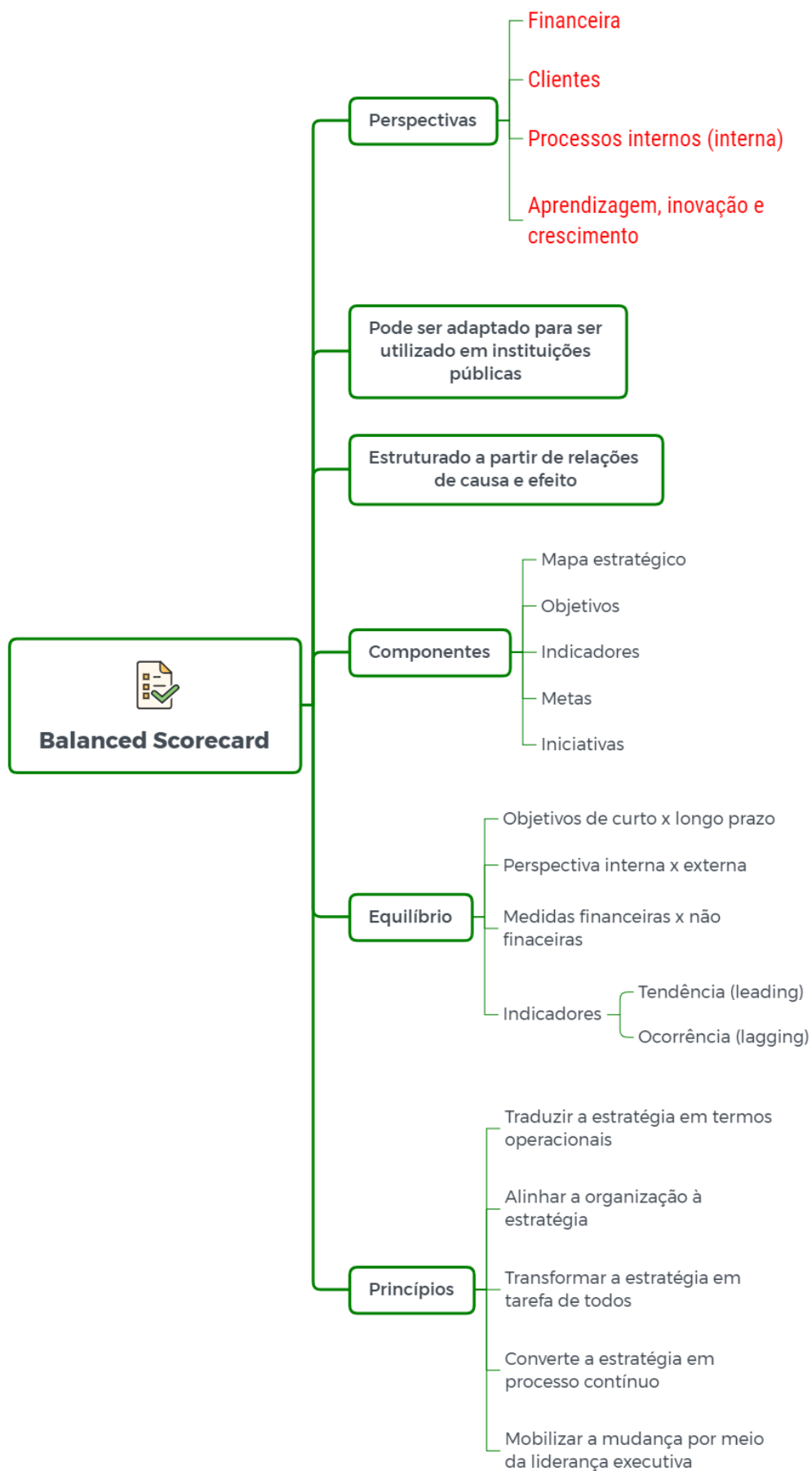
e) definição das metas de curto, médio e longo prazo da organização e dos indicadores de desempenho que poderão aferir o atingimento das mesmas

COMENTÁRIO:

Já aprendemos que mapa estratégico é um diagrama no qual ficam claras as relações de causas e efeitos (precedência) entre os objetivos estratégicos (FCC, SEFAZ/BA, 2019).

Gabarito: B

Na página seguinte esquematizei as principais ideias do BSC. Utilize esse esquema nas revisões. ☺



Matriz GUT

A Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência ou simplesmente Matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada dentro da Administração. Você verá essa ferramenta dentro dos estudos de Administração da Qualidade, dentro do processo de decisão e aqui como uma forma de resolver os problemas que surgem ao colocar em prática a estratégia.

Trata-se de uma ferramenta muito simples que serve para **priorizar problemas**. Nessa ferramenta utilizam-se três aspectos para quantificar os problemas: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T).

- **Gravidade:** nesse aspecto avalia-se o impacto do problema sobre a organização, ou seja, refere-se, em grande medida, ao custo que a empresa perde/perderia com o problema.
- **Urgência:** nesse aspecto consideramos o prazo disponível para agir, bem como o tempo de execução necessário para que a organização consiga intervir no problema.
- **Tendência:** avalia o potencial de crescimento do problema ao longo do tempo, bem como a probabilidade da ocorrência dessa evolução. A tendência pode indicar três situações distintas que podem ocorrer: estabilidade do problema, agravamento, ou mesmo, ainda que raro, a atenuação do problema.

Cada um dos problemas identificados na empresa recebe um valor de 1 a 5 em cada um dos aspectos mensurados dos aspectos (Gravidade, Urgência e Tendência) e, em seguida, esses valores são multiplicados. Quanto maior o resultado obtido, maior será a prioridade daquele problema, vejamos um exemplo abaixo:

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
a	3	1	1	3
b	5	4	5	100
c	4	2	3	24
d	5	3	4	60
e	4	5	1	20
f	1	3	1	3

No nosso exemplo, o problema "b" é o mais prioritário, em seguida, temos o problema "d" e o problema "c". Uma vez que já consiga identificar quais são os problemas prioritários a serem combatidos pela organização, resta direcionar os esforços gerenciais para saná-los.

FCC – Prefeitura de Recife/PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

A Matriz GUT, desenvolvida a partir dos estudos de Kepner e Tregoe, especialistas na resolução de questões organizacionais,

- a) é utilizada na identificação de problemas prioritários, enquadrando-os de acordo com gravidade, urgência e tendência.
- b) lista as forças internas da organização, em um de seus quadrantes, indicando, no outro, as ameaças e oportunidades do ambiente.

- c) é focada na análise comparativa dos processos internos da organização com aqueles praticados por organizações de excelência.
- d) fornece informação clara e mensurável a respeito das falhas repetitivas nos processos de trabalho, a partir de uma equação composta por 4 variáveis, divididas em quadrantes próprios.
- e) diferencia-se da Matriz SWOT apenas pela inclusão de mais uma variável na análise dos problemas, consistente no grau de maturidade da liderança.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. A alternativa apresenta exatamente a finalidade da Matriz GUT.

Alternativa B. Errado. Descreve características da Matriz SWOT.

Alternativa C. Errado. Descreve o conceito de benchmarking

Alternativa D. Errado. Nenhuma relação com a Matriz GUT.

Alternativa E. Errado. A Matriz SWOT é utilizada para o diagnóstico estratégico, finalidade totalmente diferente da Matriz GUT.

Gabarito: A

5W2H

O 5W2H é uma metodologia utilizada para construir **planos de ação**. Pode ser utilizado ainda no **mapeamento e na padronização de processos**. Seguindo essa metodologia, planos de ação são construídos a partir de 7 eixos:

- **What** (O que)
- **Why** (Por quê?)
- **Who** (Quem)
- **When** (Quando)
- **Where** (Onde)
- **How** (Como)
- **How Much** (Custos)

Note que o nome da metodologia corresponde às iniciais de cada um dos eixos. Trata-se de uma forma estrutura de organizar ideias e traçar um plano para implementá-las.

Vamos imaginar que você queira organizar uma viagem. Uma alternativa para estruturar esse planejamento de viagem é utilizar o 5W2H:

What (O que): Viagem de férias

Why (Por quê?): Lazer com a família

Who (Quem): Família

When (Quando): 5-15 de Maio/2020

Where (Onde): Fernando de Noronha

How (Como): Agendando o período de férias do trabalho de forma antecipada, poupando o dinheiro do adicional de férias e parte do décimo terceiro, ...

How Much (Custos): R\$6.500

CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

A correta elaboração da ferramenta 5W-2H facilita o planejamento de atividades ou ações e permite identificar o responsável pelas ações, o prazo e a forma de executá-las e os respectivos custos.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente a finalidade do 5W2H: construir planos de ação.

Gabarito: CERTO

CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle – 2008)

A ferramenta de análise e melhoria de processos denominada 5W2H é utilizada na identificação das causas dos problemas existentes em um processo.

COMENTÁRIO:

A ferramenta denominada 5W2H é utilizada para construção de planos de ação e não para identificação de causa de problemas.

Gabarito: ERRADO

Questões comentadas pelo professor

1. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

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

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

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Não existe uma prevalência da perspectiva financeira. Na verdade, existe um equilíbrio entre as diferentes perspectivas do BSC.

Alternativa B. Certo.

Alternativa C. Errado. Uma das perspectivas do BSC é a financeira.

Alternativa D. Errado. Existem 4 perspectivas no BSC: aprendizado e crescimento, processos internos, cliente e financeira.

Alternativa E. Errado. A perspectiva do crescimento é apenas uma das 4 perspectivas do BSC.

Gabarito: B

2. FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento – 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.

COMENTÁRIO:

Mapa estratégico é o diagrama que demonstra as relações de causa e efeito que existem entre as perspectivas do BSC. A alternativa que traz essa ideia é a alternativa "E".

Alternativa A. Errado. Representação do fluxo de atividades é denominada de fluxograma.

Alternativa B. Errado. Descreve o benchmarking.

Alternativa C. Errado. Descreve a função administrativa de planejamento: definir objetivos e meios para alcançá-los.

Alternativa D. Errado. Descreve, em linhas gerais, aspectos do planejamento estratégico. O enunciado, no entanto, pede o conceito de mapa estratégico.

Gabarito: E

3. FCC – Prefeitura de Recife – Assistente de Gestão Pública – 2019)

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

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

COMENTÁRIO:

Mapa estratégico é o diagrama que demonstra as relações de causa e efeito que existem entre as perspectivas do BSC. A alternativa que traz essa ideia é a alternativa "A".

Alternativa B. Errado. Descreve etapa da gestão por competências.

Alternativa C. Errado. Descreve a análise interna, uma das etapas da Análise SWOT.

Alternativa D. Errado. Descreve a análise externa, uma das etapas da Análise SWOT.

Alternativa E. Errado. Mapeamento de processos é uma atividade realizada na gestão de processos.

Gabarito: A

4. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando se realiza o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir daí, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Ameaças (WT): ocorre quando a organização se encontra no cenário mais crítico e pessimista. Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar, buscando diminuir as chances de uma fraqueza se tornar, na realidade, uma ameaça.

II. Pontos Fortes × Ameaças (ST): utiliza o ponto forte para diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada acontecer na organização. É uma estratégia que tende a buscar uma posição de conforto para a organização, pois busca diminuir a força de uma ameaça externa.

I e II referem-se, correta e respectivamente, às estratégias

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de reforço.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e de confronto.

COMENTÁRIO:

Novidade na FCC!

Essa questão foi formulada pelo que é conhecido como Matriz SWOT cruzada ou análise TOWS. Já adianto que é absolutamente a mesma coisa que os autores da Administração denominam como posturas estratégicas.

Vamos consolidar o que você precisa saber para acertar a questão:

Variáveis	Postura Estratégica	Classificação da Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência →	Estratégia de Defesa
Ameaça + Força	Manutenção →	Estratégia de Confronto
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento →	Estratégia de Reforço
Oportunidade + Força	Desenvolvimento →	Estratégia Ofensiva

Gabarito: E

5. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando realiza-se o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir disso, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Oportunidades (WO): analisa como o ponto fraco da organização pode impedir, ou diminuir, a chance da oportunidade acontecer. O principal objetivo dessa estratégia é diminuir as fraquezas a fim de que não atrapalhem o ambiente externo da organização.

II. Pontos Fortes × Oportunidades (SO): é utilizada no cenário mais otimista da organização e ocorre quando utiliza-se uma força para aumentar as chances de uma oportunidade acontecer, potencializando-a. Essa estratégia visa ao crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

I e II referem-se, correta e respectivamente, à estratégia

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de confronto.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e ofensiva.

COMENTÁRIO:**Novidade na FCC!**

Essa questão foi formulada pelo que é conhecido como Matriz SWOT cruzada ou análise TOWS. Já adianto que é absolutamente a mesma coisa que os autores da Administração denominam como posturas estratégicas.

Vamos consolidar o que você precisa saber para acertar a questão:

Variáveis	Postura Estratégica	Classificação da Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência →	Estratégia de Defesa
Ameaça + Força	Manutenção →	Estratégia de Confronto
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento →	Estratégia de Reforço
Oportunidade + Força	Desenvolvimento →	Estratégia Ofensiva

Gabarito: A

6. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação - 2017

A figura a seguir apresenta a “Matriz produto/mercado”.

		Produto	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	I	III
	Novo	II	IV

O “desenvolvimento de novos mercados” e a “diversificação” são representados, respectivamente, pelos números:

- a) I e IV.
- b) I e III.

c) II e IV.

d) II e III.

e) IV e II.

COMENTÁRIO:

Desenvolvimento de novos mercados = Produtos atuais + Novos Mercados, ou seja, item II na figura.

Diversificação = Produtos novos + Mercados novos, ou seja, item IV da figura.

Gabarito: C

7. FCC – TRT23–Analista Judiciário - 2016)

O Balanced Score Card – BSC pode ser utilizado como modelo de gestão estratégica, assim como mecanismo para implementação da estratégia da entidade, bem assim como sistema de avaliação de desempenho organizacional. Nesse contexto, o BSC prioriza o equilíbrio organizacional, a partir de diferentes perspectivas, a saber:

a) econômica; social; corporativa e individual.

b) organizacional; conjuntural; circunstancial e prospectiva.

c) financeira; do cliente; dos processos internos; do aprendizado e crescimento.

d) otimista; moderada; cautelosa e pessimista.

e) individual; corporativa; coletiva e externa.

COMENTÁRIO:

As quatro perspectivas do BSC são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento

Gabarito: C

8. FCC – TRF3– Analista Judiciário - 2016)

O Balanced Scorecard – BSC corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores

a) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.

b) divididos entre individuais e corporativos.

c) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.

d) entre os quais predominam os de natureza procedimental.

e) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os indicadores enquadram-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Alternativa B. Errado. Os indicadores do BSC dividem-se em indicadores de tendência e de ocorrência.

Alternativa C. Correto. A perspectiva dos clientes é uma das dimensões do BSC.

Alternativa D. Errado. Não existe esse predomínio de indicadores procedimentais.

Alternativa E. Errado. Existe um equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras dentro do BSC.

Gabarito: C

9. FCC – COPERGAS – Analista – 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.

COMENTÁRIO:

Vaca leiteira é um produto no qual haja uma alta participação da empresa em um mercado de crescimento baixo. As principais características de uma vaca leiteira são: baixa necessidade de investimento e alta geração de caixa.

Gabarito: D

10. FCC – Eletrosul – Administrador - 2016)

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional que apresenta, entre suas características,

a) priorização de indicadores financeiros, que contemplam pontuação superior aos organizacionais.

b) equilíbrio entre diversas perspectivas, incluindo a dos processos internos.

c) negativa do conceito de top-down, propondo que se parta do particular para o geral.

d) instituição do mapa estratégico, que contempla medidas quantitativas para cada indicador.

e) fixação exclusivamente de metas de curto prazo, em contraposição a outros modelos gerenciais.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Existe um equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras dentro do BSC.

Alternativa B. Correto. De fato, existe um equilíbrio entre as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Alternativa C. Errado. O BSC segue a lógica de cima para baixo (top-down) à medida que parte da missão e visão da organização e vai realizando os desdobramentos até os níveis administrativos mais baixos.

Alternativa D. Errado. O mapa estratégico é um dos componentes do BSC. O mapa serve para auxiliar na visualização das relações de causa e efeito e demonstra a vinculação que o BSC promove entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, metas e ações dispostos nas quatro perspectivas.

Alternativa E. Errado. O BSC possui um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

Gabarito: B

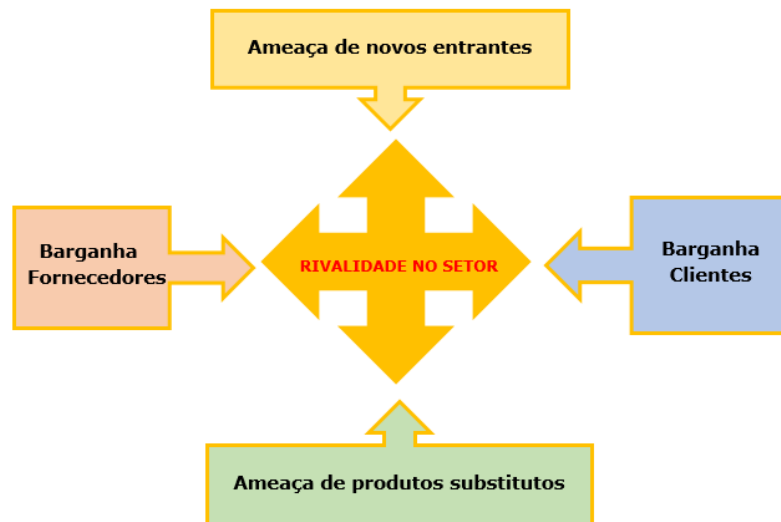
11. FCC – SEMAM – Analista Ambiental – 2016)

O Modelo das 5 Forças de Porter, concebido no fim da década de 1970, visa analisar a competição entre empresas, de modo que estas venham a desenvolver uma estratégia empresarial de eficiência, e está dividido em:

- a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.
- b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.
- c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.
- d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.
- e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.

COMENTÁRIO:

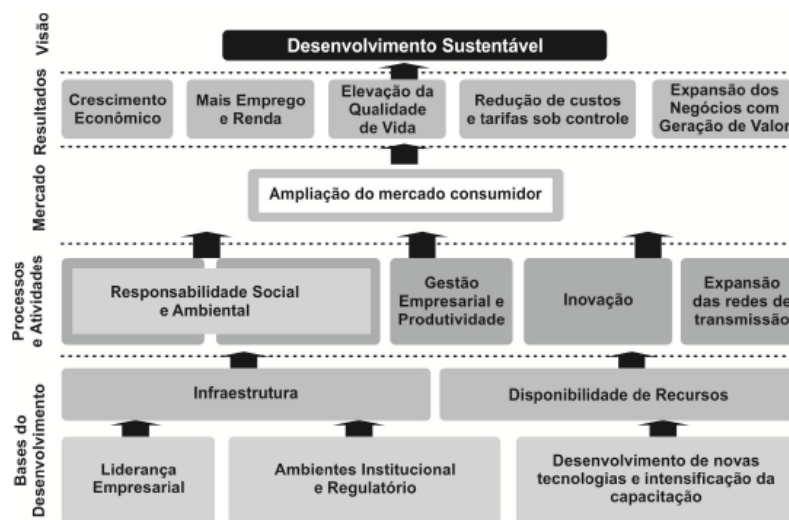
Para responder à questão basta que você recorde as 5 forças:



Gabarito: C

12. FCC – Eletrosul– Analista Informática- 2016)

Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced Scorecard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

- Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.
- Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.
- Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.
- Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.
- Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

COMENTÁRIO:

As quatro perspectivas do BSC são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Gabarito: B

13. FCC – TRT15–Técnico Judiciário- 2015)

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica que prioriza o equilíbrio organizacional a partir das perspectivas

- a) financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.
- b) individual, corporativa, institucional e externa.
- c) sistêmica, educacional, metodológica e estratégica.
- d) dos líderes, da corporação, dos colaboradores e da sociedade.
- e) financeira, do aprendizado institucional e da comunicação.

COMENTÁRIO:

As quatro perspectivas do BSC são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento

Gabarito: A

14. FCC – TRT3– Técnico Judiciário - 2015)

O Modelo Balanced Scorecard – BSC, em sua visão geral, estabelece perspectivas, que foram propostas para facilitar o entendimento da estratégia por toda a organização. Dentre tais perspectivas, NÃO se enquadra a

- a) financeira.
- b) do cliente.
- c) da competitividade.
- d) do aprendizado e do crescimento.
- e) dos processos internos.

COMENTÁRIO:

Percebe como essa questão se repete em vários concursos? As quatro perspectivas do BSC são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento

Gabarito: C

15. FCC – TRT3– Analista Judiciário -2015)

Considere que determinada entidade integrante da Administração pública estadual pretenda implementar modelo de gestão estratégica denominado Balanced Scorecard, conhecido como BSC. A aplicação do referido modelo

- a) implica traduzir a estratégia da entidade em guias operacionais, criando o mapa estratégico.
- b) somente será possível se a entidade em questão tiver finalidade lucrativa, eis que o BSC aplica apenas indicadores de natureza financeira.

c) constitui um mecanismo para formulação da estratégia da entidade e não para sua implementação ou avaliação do desempenho organizacional.

d) pressupõe o envolvimento de todos os agentes da entidade, denominados arquitetos do BSC e de um amplo processo de comunicação.

e) abandona a perspectiva dos processos internos, focando na perspectiva do cliente, que, no caso da Administração, é o cidadão.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. A alternativa descreve corretamente a finalidade do BSC.

Alternativa B. Errado. O BSC também pode ser utilizado em organizações que não visem lucro.

Alternativa C. Errado. O BSC é uma ferramenta eminentemente de implantação e controle da estratégia.

Alternativa D. Errado. A alternativa mistura conceitos. Nem todos os agentes envolvidos são denominados de arquitetos. Segundo Norton e Kaplan existem três papéis fundamentais desempenhados durante as fases de incorporação e construção do BSC: a) arquiteto: responsável pela construção do BSC. Traduz a estratégia em indicadores e objetivos específicos; b) agente de mudanças: representante do executivo principal, cuja finalidade é adaptar a atividade gerencial à nova realidade da organização; c) comunicador: responsável pela comunicação aos funcionários das novas estratégias da organização.

Alternativa E. Errado. O BSC não abandona a perspectivas dos processos internos.

Gabarito: A

16. FCC – TRT2– Técnico Judiciário -2014)

Segundo Kaplan & Norton, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da organização. Ao se implantar essa ferramenta, a organização deve considerar os seguintes componentes:

a) objetivos estratégicos, metas, indicadores e responsabilidade social.

b) financeiro, cliente, desenvolvimento de pessoas e processos.

c) objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos operacionais.

d) planos de Ação, indicadores e ferramentas da qualidade.

e) mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

COMENTÁRIO:

Os componentes do BSC são: mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Mapa estratégico: meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico com o planejamento operacional. O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, metas e ações, dispostos nas quatro perspectivas.

Objetivos estratégicos: traduzem, a partir da visão, tudo aquilo que a organização almeja alcançar.

Indicadores: medidas que quantificam os resultados obtidos pelas atividades de uma organização. São utilizados para o acompanhamento da evolução no alcance dos objetivos.

Metas: quantificação dos objetivos almejados. São estabelecidas de forma associada a um indicador.

Iniciativas: correspondem aos planos de ação que são desenvolvidos para alcançar as metas estipuladas.

Gabarito: E

17. FCC – METRÔ DE SP – Analista Desenvolvimento Gestão Júnior – 2014)

A chamada Matriz BCG, utilizada no planejamento e orçamento de marketing,

a) parte do pressuposto que os produtos seguem uma trajetória semelhante aos seres vivos: nascem, crescem, amadurecem e perecem.

b) relaciona duas variáveis, que são o crescimento do mercado e a participação relativa de mercado de uma dada empresa.

c) carece de complementação, pois não permite analisar o fluxo de caixa gerado por diferentes produtos.

d) é formada a partir da análise da força do negócio e dos elementos de atratividade do mercado.

e) considera, apenas, a unidade de negócio, não podendo ser utilizada nos níveis de linha de produto, de produto individual, ou marca.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A alternativa descreve corretamente a ideia básica do ciclo de vida do produto. Contudo para a elaboração da matriz BCG parte-se de duas variáveis: crescimento do mercado e participação relativa da empresa naquele mercado. Após esse enquadramento que é identificado em o ciclo de vida do produto.

Alternativa B. Correto. Descreve corretamente os eixos da Matriz BCG.

Alternativa C. Errado. A Matriz BCG já utiliza informações de fluxo de caixa para orientar no enquadramento dos produtos. Uma característica, por exemplo, de uma vaca leiteira é gerar um bom volume de fluxo de caixa.

Alternativa D. Errado. Força do negócio e atratividade do mercado são os eixos da Matriz GE. Na Matriz BCG os eixos são crescimento do mercado e participação relativa da empresa no mercado.

Alternativa E. Errado. A Matriz BCG pode ser utilizada para análise em nível de linha de produto ou até mesmo para unidades de negócio inteiras.

Gabarito: B

18. FCC – TCE GO – Analista de Controle Externo – 2014)

Considere a Matriz GUT abaixo:

PROBLEMAS	G	U	T
I	5	5	5
II	2	5	3
III	3	2	5
IV	5	5	4

Sobre a prioridade de resolução de problemas está correto o que consta em

a) I, IV, II e III.

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

COMENTÁRIO:

Para encontrarmos os problemas prioritários devemos multiplicar cada um dos critérios da Matriz GUT: Gravidade x Urgência x Tendência.

Ao fazer isso temos:

- I. 125
- II. 30
- III. 30
- IV. 120

Assim, ordenando temos: I, IV, II e III (ou I, IV, III e II – já que os problemas II e III têm a mesma pontuação).

Gabarito: A

19. FCC – TRT 1ª Região – Analista Judiciário/ Tecnologia da Informação – 2014)

A matriz GUT (Gravidade – G, Urgência – U, Tendência – T) é utilizada para avaliar as atividades prioritárias na condução de uma empresa. Utilizando-se esse tipo de matriz, a prioridade (P) das atividades é calculada de acordo com a expressão:

- a) $P = (G * U)/T$
- b) $P = G / (U * T)$
- c) $P = G + T * U$
- d) $P = G * U + T$
- e) $P = G * U * T$

COMENTÁRIO:

Dentro da Matriz GUT fazemos a multiplicação de cada um dos critérios. Assim, temos como resposta:

$$P = G \times U \times T$$

Gabarito: E

20. FCC – SERGAS – Analista de Marketing – 2013)

Existem diversas ferramentas para análise do plano de portfólio de negócios de uma organização. Uma das mais populares é a Matriz BCG, proposta pelo Boston Consulting Group. Em relação a esta ferramenta de análise estratégica,

- a) as duas dimensões que constituem as coordenadas de posicionamento das unidades analisadas na Matriz BCG são a atratividade do setor e a força comercial da organização no setor.
- b) um dos aspectos de grande utilidade da Matriz é que ela prevê relações diretas entre participação de mercado e lucratividade.
- c) de acordo com a Matriz, "Vacas Leiteiras" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) em mercados que apresentam crescimento rápido, nos quais a empresa tenha alta participação mas que, entretanto, tendem a atrair muita concorrência.
- d) de acordo com a Matriz, "Estrelas" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) que apresentam crescimento lento, na qual a concorrência é menos intensa associada à liderança de mercado, mas que fornecem receitas contínuas e sustentáveis.
- e) de acordo com a Matriz, "Pontos de Interrogação" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) da organização que ainda não apresentam resultados consistentes em termos de participação, mas que disputam mercados com alto potencial de crescimento.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errada. A alternativa descreve os eixos da Matriz GE e não da Matriz BCG.

Alternativa B. Errado. O enquadramento não é feito de forma direta por meio da participação de mercado, mas de forma indireta por meio da conjugação dos dois eixos: participação relativa de mercado e taxa de crescimento do mercado.

Alternativa C. Errado. A alternativa descreve características de um produto Estrela.

Alternativa D. Errado. Tudo errado. Estrelas = participação alta + alta taxa de crescimento do mercado. Além disso, produtos estrela ainda demandam forte volume de investimentos para se consolidarem.

Alternativa E. Correto. Pontos de interrogação = baixa participação no mercado + alta taxa de crescimento do mercado.

Gabarito: E

21. FCC – MPE MA – Técnico Ministerial/Tecnologia da Informação – 2013)

Uma maneira de analisar o potencial estratégico dos sistemas de informação é considerar sua influência em uma ou mais das cinco forças apresentadas no modelo das forças competitivas de Porter. A internet influencia a concorrência neste modelo de algumas maneiras:

I. Ameaça de novos concorrentes: Para a maioria das empresas, a internet aumenta a ameaça de novos concorrentes, reduzindo as barreiras tradicionais de entrada, como a necessidade de uma força de vendas ou uma vitrine física.

II. Poder de barganha dos fornecedores: A Web aumenta significativamente o acesso de um comprador às informações sobre produtos e fornecedores, aumentando o poder de barganha do fornecedor.

III. Rivalidade entre concorrentes: A visibilidade das aplicações na Web e o uso de sistemas proprietários tornam mais difícil manter segredo, reduzindo as diferenças entre concorrentes.

Está correto o que se afirma em

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

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das afirmações:

- I. Correto. A internet reduz as barreiras de entrada do mercado (necessidade de capital inicial, maior acesso aos canais de distribuição) e, por consequência, aumenta a ameaça de novos concorrentes.
- II. Errado. A disponibilidade de informações ao comprador afeta o poder de barganha do cliente e não do fornecedor.
- III. Correto. Perfeito o enunciado. Hoje é muito mais fácil para as empresas acompanharem as ações dos concorrentes o que fomenta o acirramento do mercado.

Gabarito: A

22. FCC – SERGAS – Analista de Marketing – 2013)

Na análise das estratégias de atratividade e da condição de sustentação de longo prazo em um dado mercado ou segmento, os administradores de marketing podem se valer do Modelo das 5 Forças de Porter. Apresenta corretamente algumas das variáveis (Forças) consideradas neste modelo:

- a) Grau de inovação tecnológica dos mercados; Intensidade competitiva; Influência dos canais de distribuição.
- b) Custos de promoção da oferta no mercado; Poder de barganha dos compradores; Poder de barganha dos fornecedores.
- c) Pontos fortes; Pontos fracos; Oportunidades.
- d) Taxa de crescimento do PIB; Taxa de Câmbio; Nível de desemprego.
- e) Grau de rivalidade no segmento ou mercado; Ameaça de novos entrantes; Ameaça de produtos substitutos.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que bastava recordar das 5 forças para que você acertasse. Vamos lembrá-las: barganha dos fornecedores, rivalidade no setor, barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Gabarito: E

23. FCC – BB – Escriturário – 2013)

A tabela abaixo apresenta em sua primeira coluna uma relação contendo as três “estratégias genéricas” que um banco pode escolher, a fim de enfrentar a concorrência. A segunda coluna apresenta três ações ligadas a cada uma delas.

Estratégias competitivas	Ações
I. Liderança no custo total	1. Fusão bancária
II. Diferenciação	2. Privilégio ao financiamento rural
III. Enfoque	3. Criação de produto considerado único

As estratégias e suas respectivas ações estão corretamente correlacionadas em:

- (A) I-1; II-3; III-2.
- (B) I-2; II-1; III-3.
- (C) I-1; II-2; III-3.
- (D) I-2; II-3; III-1.
- (E) I-3; II-1; III-2.

COMENTÁRIO:

Vamos fazer a associação:

I. Liderança no custo total tem foco no aumento de eficiência e ganhos de escala. Assim, para aumentar a escala de atuação a fusão bancária (1) é uma alternativa viável.

II. A estratégia de Diferenciação tem como objetivo criar características percebidas como únicas, logo o item está associado ao número 3

III. Enfoque é a estratégia de atender a um público muito específico (financiamento rural -2)

Gabarito: A

24. FCC – BB – Escriturário – 2013)

Considere um setor bancário hipotético com as seguintes características: inexistência de economias de escala; clientes com baixo custo de troca de banco; baixa necessidade de capital para abertura do negócio; ausência de políticas públicas restritivas. Dentre as denominadas cinco forças competitivas de Porter, a mais relevante como ameaça a um banco em funcionamento, diante da estrutura setorial apresentada, é

- (A) a ausência de rivalidade entre os concorrentes.
- (B) o baixo poder de negociação dos clientes.
- (C) a possibilidade de novos entrantes.
- (D) o poder de negociação dos fornecedores.
- (E) a pressão de produtos e serviços complementares.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve um cenário com ausência de barreiras de entrada: sem economia de escala, baixo custo de mudança para o cliente, baixa necessidade de capital e ausência de regulamentações legais restritivas. Sem as barreiras de entrada, fica muito mais fácil o ingresso de novos entrantes no mercado.

Gabarito: C

25. FCC – TRT15– Analista Judiciário - 2013)

Segundo os idealizadores do Balanced Scorecard - BSC, Norton e Kaplan, as empresas têm utilizado essa metodologia para “alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta”. O BSC prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas, entre as quais NÃO se insere a perspectiva

- a) dos clientes: analisa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível.
- b) dos processos internos: refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência.
- c) do aprendizado e crescimento: analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro.
- d) financeira: as medidas financeiras demonstram as consequências econômicas das ações consumadas.
- e) da mudança: corresponde ao mapa estratégico do BSC, decorrente do feedback institucional recebido.

COMENTÁRIO:

O examinador foi criativo. Não só criou uma nova perspectiva para o BSC como também criou uma descrição. Dentre as alternativas a única que não descreve uma das perspectivas do BSC é a alternativa “E”. Não existe perspectiva da mudança.

Gabarito: E

26. FCC – TST – Analista/ Análise de Sistemas – 2012)

O modelo das Cinco Forças de Porter foi criado por Michael Porter em 1979 e tem por objetivo a análise da competição entre empresas. O modelo considera cinco fatores importantes, as chamadas forças competitivas, que devem ser estudadas para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente. Segundo o modelo, as forças competitivas que atuam sobre uma empresa são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes/consumidores, ameaça de novos entrantes no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos e

- a) grau de rivalidade entre os concorrentes do mercado.
- b) facilidade de criação de novos produtos e renovação da gama atual.
- c) potencial de aquisição de produtos pelos clientes/consumidores.
- d) alta demanda de produtos e capacidade de entrega pelos fornecedores.
- e) manutenção do grau de satisfação dos clientes/consumidores.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que bastava recordar das 5 forças para que você acertasse. Vamos lembrá-las: barganha dos fornecedores, rivalidade no setor, barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Gabarito: A

27. FCC – TST – Analista Judiciário/Análise de Sistemas – 2012)

Uma das estratégias que podem ser utilizadas por uma empresa para que possa realizar atividades de uma forma diferente de uma concorrente e aumentar sua competitividade no mercado é estratégia de nicho, que consiste em

- a) trabalhar com parceiros de negócio em alianças, joint ventures ou empresas virtuais
- b) aumentar a fatia de mercado, adquirir mais clientes ou vender mais produtos.
- c) selecionar um segmento de curto alcance e ser o melhor em qualidade, velocidade ou custo nesse mercado.
- d) introduzir novos produtos e serviços, adicionar novos recursos aos produtos e serviços existentes ou desenvolver novas maneiras de produzi-los.
- e) produzir produtos e/ou serviços com o custo mais baixo na indústria.

COMENTÁRIO:

A estratégia de enfoque baseia-se na ideia de atender a um público muito específico, sendo possível, ainda no enfoque adotar uma abordagem de liderança em custo ou de diferenciação. O que realmente diferencia o enfoque é a abrangência do mercado envolvido.

Dentre as alternativas apenas a alternativa C está de acordo com essas ideias. As demais alternativas descrevem situações de ampliação da atuação da empresa, que é exatamente o contrário da estratégia de nicho.

Gabarito: C

28. FCC – MPE AP – Analista Ministerial/Administração - 2012)

A abordagem do Boston Consulting Group - BCG no planejamento “de cima para baixo” está configurada em sua matriz de crescimento para determinar os investimentos nos empreendimentos de uma organização. Se há produtos ou serviços com baixo crescimento e posição de mercado, absorvem caixa e recursos. São pesos que devem ser afastados ou cortados. Na matriz de crescimento e participação BCG entende-se que são:

- a) estrela.
- b) cão de estimação.
- c) vaca leiteira.
- d) ponto de interrogação.
- e) bebê ou oportunidades.

COMENTÁRIO:

Baixo crescimento + baixa posição de mercado = cachorro ou abacaxi.

Gabarito: B

29. FCC – TRE AC – Técnico Judiciário – 2010)

A matriz GUT é uma ferramenta utilizada para

- a) verificar o treinamento e conhecimento do pessoal.
- b) analisar o grau técnico e único de pessoal.
- c) análise das prioridades na empresa.
- d) comparar e garantir a agilidade nos trâmites processuais e administrativos.
- e) analisar os resultados projetados com os resultados obtidos.

COMENTÁRIO:

A Matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada e estudada dentro da Administração. Seu objetivo é criar uma metodologia para priorizar problemas.

Gabarito: C

30. FCC – MPE RN – Analista/ Tecnologia da Informação – 2010)

Segundo Michael Porter, liderança em custo ou diferenciação são as duas formas de vantagem competitiva que podem ser obtidas a partir da análise criteriosa de sua cadeia de valor. Esta cadeia é constituída de todas as atividades relevantes para criação de valor para o cliente, portanto a organização deve desempenhar estas atividades empregando menos recursos ou de forma diferenciada. Neste contexto, as estratégias, chamadas genéricas, que uma empresa pode adotar e que, para cada uma delas difere o nível de utilização de sistemas de informação estratégicos para a vantagem competitiva, são:

- I. Produção de mais baixo custo, apropriada para produtos padronizados, onde a tônica é produzir a um custo abaixo dos concorrentes.
- II. Produção de um produto específico, cuja diferenciação pode ser estabelecida pela qualidade, por um design especial ou por serviços agregados que melhorem o valor agregado.
- III. Produção direcionada a um mercado específico, quer seja por razões geográficas, quer seja por necessidade específica.

Está correto o que se afirma em

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

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das afirmações:

- I. Correto. Descreve a liderança em custo.
- II. Correto. Descreve a estratégia de diferenciação.
- III. Correto. Descreve a estratégia de enfoque.

Gabarito: E**31. FCC – METRÔ SP – Analista/ Administração – 2010)**

Na matriz estratégica de Ansoff, a estratégia resultante da relação do produto corrente com uma nova missão é:

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

COMENTÁRIO:

Dentro da Matriz de Ansoff, temos como resultado da combinação de produto corrente (tradicional, existente) + uma nova missão (novo mercado), o desenvolvimento de mercado.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Gabarito: B**32. FCC – METRÔ SP – Analista Treinee/Administração de Empresas – 2008)**

Na matriz produto/mercado (ou matriz de Ansoff), as estratégias:

- I. de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes para os clientes existentes;
- II. de crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos.

Estas são, respectivamente, estratégias com foco em

- a) penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.
- b) desenvolvimento de produto e diversificação.
- c) desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto.
- d) penetração no mercado e diversificação.
- e) diversificação e desenvolvimento de mercado.

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das afirmações:

- I. produto existente + mercado existente = penetração de mercado
- II. produto novo + mercado novo = diversificação.

Gabarito: D

33. FCC – CAM. DEP. Analista Legislativo – 2007)

Segundo Ansoff, a direção de desenvolvimento estratégico da empresa é caracterizada pela estratégia de carteiras e estratégia competitiva.

Um dos componentes da estratégia de carteiras é o vetor de crescimento que indica que, se o produto e o mercado são existentes, o crescimento da empresa tem como direção

- a) a penetração do mercado.
- b) o desenvolvimento de mercados.
- c) o desenvolvimento de produtos.
- d) a diversificação de mercados.
- e) a penetração e a diversificação de produtos.

COMENTÁRIO:

Produto existente + mercado existente = penetração do mercado.

Resposta: A

34. FCC – BACEN – Analista – 2006)

Ansoff, em seu modelo de delineamento de estratégia empresarial, afirma que dois tipos correlatos de estratégia são usados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa: a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva. A estratégia de carteiras possui quatro componentes: vetor de crescimento geográfico, vantagem competitiva, sinergia e flexibilidade estratégica.

Analise a representação:

Produto Missão	Corrente	Novo
Corrente	1	3
Nova	2	4

- a) quadrantes 1 e 2 $\Rightarrow$ diversificação e desenvolvimento de produtos.
- b) quadrantes 1 e 4 $\Rightarrow$ penetração de mercado e desenvolvimento de mercados.
- c) quadrantes 2 e 3 $\Rightarrow$ desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados.
- d) quadrantes 2 e 4 $\Rightarrow$ desenvolvimento de mercados e diversificação.
- e) quadrantes 3 e 4 $\Rightarrow$ penetração de mercados e diversificação.

COMENTÁRIO:

Vamos identificar cada um dos quadrantes:

Número 1: produto existente + mercado existente = penetração de mercado.

Número 2: produto existente + mercado novo = desenvolvimento de mercado.

Número 3: produto novo + mercado existente = desenvolvimento de produto.

Número 4: produto novo + mercado novo = diversificação

Gabarito: D

35. FCC – SEFAZ SP – Agente Fiscal de Rendas – 2006)

Michael E. Porter estabelece que há cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um negócio. São elas:

- a) entrantes potenciais, compradores, produtos/serviços substitutos, fornecedores e concorrentes na indústria.
- b) liderança no custo, diferenciação, enfoque, entrantes potenciais e produtos substitutos.
- c) compradores, fornecedores, diferenciação, enfoque e liderança no custo.
- d) compradores, fornecedores, indústria, diferenciação de produtos ou serviços e enfoque.
- e) entrantes potenciais, fornecedores, compradores, diferenciação de produtos e custos de serviços.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que bastava recordar das 5 forças para que você acertasse. Vamos relembra-las: barganha dos fornecedores, rivalidade no setor, barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Gabarito: A

36. FCC – BACEN - Analista/ Área 5 – 2006)

Porter, no delineamento do seu modelo de estratégia competitiva genérica afirma que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação.

Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas que são liderança de custo,

- a) enfoque e diversificação.
- b) diferenciação e diversificação.
- c) diferenciação e enfoque.
- d) diferenciação e desenvolvimento de mercado.
- e) enfoque e desenvolvimento de produto.

RESOLUÇÃO:

As estratégias genéricas, segundo Porter são: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Gabarito: C

37. CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.

COMENTÁRIO:

O enunciado reproduz corretamente as características da administração por objetivos (APO).

Gabarito: CERTO

38. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.

COMENTÁRIO:

Na APO a ênfase está no planejamento com objetivos traçados de forma consensual e no controle da execução desses objetivos.

Gabarito: ERRADO

39. CESPE - EMAP -2018

A estratégia competitiva baseada no fator preço explora a forma com que a empresa se comunica e se relaciona com seu mercado consumidor.

RESOLUÇÃO:

A estratégia competitiva baseada em preço é a liderança em custos. Nesse tipo de estratégia temos como características: foco na eficiência, padronização de operações e produtos, ganhos de escala e controle de custos. A preocupação com o relacionamento com o cliente, criação de um vínculo maior e fortalecimento da marca são típicas da estratégia competitiva de diferenciação.

Gabarito: Errado

40. CESPE – STM – Analista Judiciário -2018)

Em organizações que adotam estratégia genérica de diferenciação, é comum observar tecnologias de produção de uso fácil, manutenção de autoridade centralizada e alto nível de padronização de operações.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve características de uma organização voltada para a estratégia de liderança em custos (tecnologias de produção de uso fácil, centralização das decisões e padronização de operações).

As empresas voltadas para diferenciação adotam uma posição estratégica direcionada a criar características percebidas pelos clientes como únicas capazes de justificar, na percepção de seu público alvo, um desembolso financeiro maior pelo produto, ou seja, o pagamento de preço *premium*. O apelo desses produtos ocorre geralmente na qualidade, na força da marca, na qualidade dos insumos, dentro outros fatores. Em geral, trata-se de empresas inovadoras que adotam tecnologia de produção "de ponta", organizam-se por meio de equipes de trabalho que gozam de um alto nível de autonomia (descentralização das decisões) e buscam uma customização de seus produtos, o que impede na maior parte das situações um alto nível de padronização de operações.

Gabarito: Errado

41. CESPE – EBSERH – 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.

RESOLUÇÃO:

Um dos principais exemplos de barreira de entrada são as regulamentações legais. Uma flexibilização dessas regulamentações permitindo que produtos importados ingressem no mercado nacional, de fato, rompe uma barreira de entrada e, em consequência, aumenta a força "Ameaça de novos entrantes" dentro do modelo de Porter.

Gabarito: Certo

42. CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A matriz de portfólio é conhecida também como matriz BCG.

RESOLUÇÃO

A matriz BCG é uma matriz de portfólio de produtos utilizada para formulação de estratégias. Por ser a principal matriz de portfólio alguns autores utilizam as duas nomenclaturas como sinônimos.

Gabarito: Certo

43. 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.

RESOLUÇÃO

Na matriz SWOT temos como variáveis no ambiente interno: forças e fraquezas e no ambiente externo: oportunidades e ameaças. A participação de um produto no mercado é considerada dentro da Matriz BCG.

Gabarito: Errado

44. CESPE – TCE/PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Situação hipotética: Em determinada organização, os objetivos são definidos pela gerência e os gerentes orientam seus subordinados oferecendo-lhes os recursos necessários à execução das tarefas. Periodicamente, gerentes e subordinados avaliam os resultados e, em seguida, reavaliam os objetivos, os meios e os recursos necessários para seu alcance. **Assertiva:** Essa organização adota a administração por objetivos como forma de gestão.

RESOLUÇÃO

Dentro da APO, os objetivos são traçados de forma consensual, por isso o enunciado está errado.

Gabarito: Errado

45. CESPE – TCE/PA - 2016)

Uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que os diferenciem dos oferecidos pelo mercado adota uma estratégia de enfoque.

RESOLUÇÃO:

A estratégia de **diversificação** que desenvolve produtos ou serviços com características que os diferenciem dos demais. Dentro da estratégia de enfoque a organização busca atender um público muito específico.

Gabarito: Errado

46. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo – 2016)

No setor público, a administração por objetivos preconiza um sistema de remuneração fixa, vinculado ao alcance dos objetivos e metas.

COMENTÁRIO:

Um dos benefícios da implantação da administração por objetivos é a possibilidade de recompensar os empregados que atingem as metas acordadas. Ainda que de forma incipiente, já existe no setor públicos algumas carreiras que trabalham com parte da remuneração variável de acordo com a produtividade do servidor. Exemplos: muitas carreiras fiscais, oficiais de justiça (em alguns Estados) e o INSS (para algumas funções).

Gabarito: Errado

47. CESPE – FUB- FUB -Administrador- 2015)

A universidade UNICA, instituição de grande porte, voltada à promoção do ensino, pesquisa e extensão de nível superior, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, planeja uma forma de se preparar para desafios atuais e futuros, decorrentes de alterações nos cenários econômico, social, político e mundial. Em função dessas alterações, algumas decisões já foram tomadas com base em estudos já desenvolvidos nas mais diversas áreas.

Considerando essa situação hipotética, julgue o item subsequente. A existência de muitas instituições de ensino superior que atuam há muito tempo no mercado, o crescimento lento do setor de ensino superior e a pouca diferenciação nos serviços ofertados são fatores que impedem a entrada de novos concorrentes.

RESOLUÇÃO:

O exemplo hipotético apresenta algumas características do mercado de ensino superior e afirma que são “fatores que impedem a entrada de novos concorrentes”. Quais são os fatores que **DIFICULTAM** a entrada de novos concorrentes?

Resposta: São as Barreiras de entrada. Então, o que o enunciado quer é saber se os fatores que ele apresentou são ou não são barreiras de entrada.

De cara é importante pontuar que o enunciado já fica esquisito, posto **BARREIRAS DE ENTRADA** são fatores que **dificultam** a entrada de novos concorrentes, o enunciado fala em impedir. São raríssimas as barreiras de entrada que efetivamente impedem a entrada de novos concorrentes e quanto existem geralmente decorrem de regulamentações legais.

Vencido esse ponto vamos analisar cada um dos fatores:

1. Muitas instituições de ensino superior que atuam há muito tempo no mercado – **Pode constituir uma barreira de entrada**

A.1 - Muitas empresas em um mercado influenciam na "Rivalidade no setor". Quanto maior o número de empresas, maior tende ser a rivalidade, ou seja, não constitui uma barreira de entrada.

A.2 - A tradição de uma empresa (muito tempo no mercado), por outro lado, pode representar um custo de mudança para o cliente a depender do segmento. Exemplo: Microsoft é uma empresa tradicional no segmento de sistemas operacionais. A maior parte das pessoas que utiliza computador está familiarizada com o Windows. Assim, caso uma empresa opte por substituir os sistemas operacionais da Microsoft dos seus computadores terá um custo de treinamento e perda inicial de produtividade até que seus empregados se adaptem ao novo sistema operacional. Lembrando que **a existência de custo de mudança corresponde a uma barreira de entrada**.

B) Crescimento lento do setor – **Não constitui uma barreira de entrada**

Aumenta a Rivalidade do Setor e diminui a atratividade de um segmento, porém não constitui uma barreira de entrada, posto que, por si, não dificulta o ingresso de um novo entrante no mercado. Assim, já poderíamos marcar como errado o enunciado.

c) Pouca Diferenciação – **Não constitui uma barreira de entrada**

Aqui é para não deixar dúvidas que o enunciado está errado. Alta diferenciação corresponde a uma barreira de entrada. A pouca diferenciação facilita o ingresso de um novo entrante.

Gabarito: Errado.

48. CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2015)

A matriz BCG permite a análise de portfólio a partir da combinação das variáveis intituladas participação de mercado e crescimento de mercado, nas quais o produto com maior participação e maior taxa de crescimento é chamado de produto estrela e está em fase de maturação no ciclo de vida do produto.

RESOLUÇÃO

O enunciado erra no finalzinho. Vamos por partes:

Variáveis da BCG: participação de mercado e crescimento de mercado. CORRETO

Produto com maior participação e maior taxa de crescimento é chamado de produto estrela. CORRETO.

O produto estrela está em fase de maturação no ciclo de vida do produto. ERRADO. Os produtos estrelas estão na fase de **crescimento** do mercado.

Os produtos "vaca leiteira" que se encontram no ciclo de maturação.



Lembrando o ciclo de vida do produto:

Fase de introdução: Ponto de interrogação

Fase de crescimento: Estrela

Maturidade: Vaca leiteira

Fase de Declínio: Abacaxi/Cachorro

Gabarito: Errado

49. CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2015)

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

COMENTÁRIO:

De fato, a Matriz GE é uma ferramenta para análise de portfólio e como tal serve de apoio para tomada de decisão sobre investir ou não em determinado produto/serviço ou no caso de grandes empresas em unidades inteiras de negócios (Unidades estratégicas de negócios).

Gabarito: Certo

50. CESPE – FUB -Administrador- 2015

Situação hipotética: O público-alvo da UNICA é altamente sensível a preços, isto é, aos valores que investe em sua formação acadêmica. Em função disso, a universidade decidiu adequar-se internamente para atuar de forma ampla na formação acadêmica, com base na estratégia genérica mais adequada a essa situação. Assertiva: Nesse caso, a universidade adotou a estratégia da diferenciação.

RESOLUÇÃO:

Sendo o público-alvo altamente sensível ao preço não faz sentido você buscar uma estratégia de diferenciação. Na estratégia de diferenciação falamos em "preço *premium*", sendo toda a estratégia moldada para gerar um valor percebido maior para o cliente a fim de que ele aceite pagar mais caro por um mesmo produto ou serviço. Nesse sentido, a estratégia desmoronaria se aplicada em um público-alvo sensível ao preço, ou seja, aquele tipo de

público que pauta sua decisão em grande medida pelo preço e não por outros atributos (qualidade, customização, status, etc).

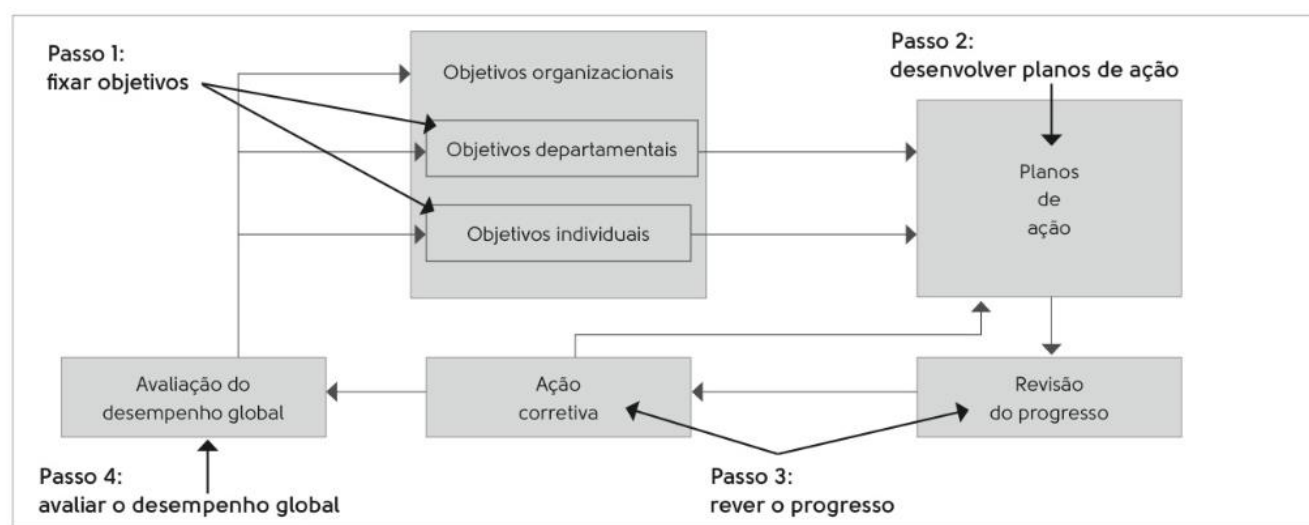
Gabarito: Errado

51. CESPE – PM/CE – Primeiro Tenente – 2014)

A administração por objetivos baseia-se na aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar.

RESOLUÇÃO:

O enunciado reproduz a ideia do processo da APO: definição de objetivos de forma consensual (planejamento), definição de responsabilidades pela execução dos objetivos (organização), execução do plano e ação corretiva (controle), quando necessário.



Fonte: Chiavenato (2015)

Gabarito: Certo

52. CESPE – SUFRAMA - Engenheiro-2014)

Para uma análise estrutural e bem fundamentada de indústrias, deve-se, entre outras observações, realizar a análise das cinco forças de Porter, que são a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos fornecedores.

COMENTÁRIO:

A questão exige o conhecimento das 5 forças de Porter. Vamos lembrá-las: poder de barganha dos fornecedores, rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes.

Gabarito: Certo

53. CESPE – ANCINE -Analista Administrativo -2013)

As estratégias genéricas pela liderança de custo e pela diferenciação, propostas por Michael Porter para criar uma posição sustentável a longo prazo, não podem ser usadas em conjunto, dado seu caráter mutuamente exclusivo.

COMENTÁRIO:

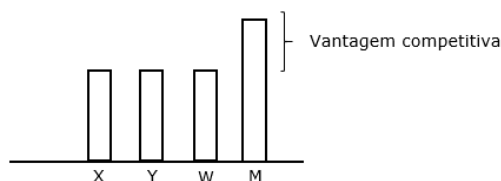
No longo prazo é possível que uma organização alterne entre estratégias e mesmo utilize de forma conjunta mais de um tipo de estratégia genérica. Apesar de possível, Michael Porter alerta para o risco da organização ficar presa no meio do caminho entre uma estratégia e outra (*stuck in the middle*), o que seria a pior situação possível, na qual a organização não atende nem ao público da liderança de custo nem ao mercado de diversificação.

Gabarito: Errado**54. CESPE - BACEN – Analista em gestão e análise processual - 2013**

Para Michel Porter, estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor, que envolve atividades realizadas de maneira idêntica à de seus concorrentes.

COMENTÁRIO:

Mesmo sem nunca ter estudado nada seria possível acertar a questão, posto que o próprio enunciado é contraditório: como ter um posicionamento **único** de maneira idêntica à de seus concorrentes? Não faz sentido. Michael Porter defende a ideia de vantagem competitiva, ou seja, aquele valor adicional que uma empresa entrega a seus clientes em relação às demais.

**Gabarito: Errado****55. CESPE –TJ/RO – Analista Judiciário -2012)**

Com relação à análise dos ambientes externo e interno de uma organização, assinale certo ou errado:

Mediante a análise das oportunidades e das fraquezas de um ambiente organizacional, obtêm-se a atual situação das vantagens competitivas de uma empresa.

RESOLUÇÃO:

A análise de oportunidades (análise externa) e fraquezas (análise interna) é realizada por meio da Matriz SWOT. A análise de vantagens competitivas é realizada a partir das 5 forças de Porter. O enunciado acabou misturando as duas metodologias. Utilizando a Matriz SWOT, poderíamos classificar a situação descrita (fraqueza + oportunidade) como um cenário de limitações, sendo apropriada uma estratégia de crescimento.

Gabarito: Errado**56. CESPE –TJ/ES – Analista Judiciário -2011**

As capacidades de adaptação de uma organização são exemplos das características organizacionais das estratégias competitivas propostas por Michael Porter.

COMENTÁRIO:

Michael Porter propõe três estratégias genéricas: liderança em custo, diversificação e enfoque. Em nenhuma das estratégias é ressaltada a capacidade de adaptação.

A capacidade de adaptação é ressaltada dentro do modelo de capacidades dinâmicas proposto por Teece, bem como na Visão Baseada em Recursos – VBR de Barney.

Gabarito: Errado

57. CESPE – MMA- Analista Ambiental - 2011

A diferenciação de produtos constitui uma barreira de entrada para novos produtos no mercado

COMENTÁRIO:

Perfeito! A diferenciação de produtos é uma das principais barreiras de entrada descritas por Michael Porter. Além dessa, temos como exemplo: necessidade alto investimento para ingresso, acesso restrito a canais de distribuição, marcas e patentes, grandes economias de escala obtidas pelos concorrentes e custo de mudança para os clientes.

Gabarito: Certo

58. CESPE - MMA – Analista Ambiental - 2011

O poder de barganha dos fornecedores é uma das cinco forças competitivas descritas por Michael Porter.

COMENTÁRIO:

As cinco forças descritas por Porter são: poder de barganha dos fornecedores, rivalidade no setor, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Gabarito: Certo

59. CESPE – ABIN -Oficial Técnico de Inteligência -2010)

Em cenários caracterizados por frequentes mudanças tecnológicas e lançamentos de novos produtos, convém às empresas adotar estratégias de diminuição dos custos de produção em relação aos de seus concorrentes.

COMENTÁRIO:

A estratégia de liderança em custos depende de um bom nível de padronização dos meios de produção para que se busque eficiência e ganhos de escala e isso depende de um certo nível de estabilidade do mercado para que ocorra. Para obter ganho de escala a empresa precisa desembolsar um alto valor em ativos de produção, se as mudanças tecnológicas forem frequentes não haverá tempo suficiente para organização recuperar esse investimento realizado.

Um bom exemplo é o mercado de telefonia móvel, as empresas desse segmento buscam fortalecer outros atributos de seus produtos que não o preço. Samsung e Apple ressaltam inovação, força da marca, qualidade, novas funções,...tudo menos preço. Nenhuma dessas empresas busca fazer o celular mais barato de todos tempos, concorda? Isso porque a estratégia em liderança em custos seria totalmente inviável nesse mercado que é diretamente afetado pelas mudanças tecnológicas. Até a empresa conseguir constituir um bom nível de eficiência na produção e um bom ganho de escala já existiram vários e vários outros modelos e por consequência a empresa acabaria vendendo barato algo que ninguém mais compra.

Gabarito: Errado

60. CESPE – STF – Analista Judiciário -2008)

O entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia para negócios. Uma das forças que atuam nos mercados competitivos é a ameaça de produtos e serviços complementares.

RESOLUÇÃO:

Pegadinha! Uma das forças que atuam no mercado competitivo é a ameaça de produtos **SUBSTITUTOS** e não de produtos complementares. Produtos complementares são aqueles que são utilizados em conjunto para satisfazer uma necessidade, por exemplo, o hardware e o software ou o serviço de internet e de streaming.

Gabarito: Errado

61. CESPE – CL/DF -2006)

Organizações públicas brasileiras não possuem similares substitutas oriundas do setor privado.

RESOLUÇÃO:

Existem serviços que são de competência exclusiva do Poder público, porém na maior parte dos casos existem sim substitutos oriundos do setor privado. Temos os planos de saúde em relação ao SUS, temos a segurança patrimonial em relação à segurança pública, temos o ensino privado em relação ao ensino público, temos os meios de transporte privado (carro próprio, Uber, etc) em relação de transporte público, etc. É comum que o setor privado ofereça serviços e produtos quando identifica que existe um mercado consumidor não satisfeito com os serviços ofertados pelo Estado, assim, muitos serviços públicos possuem similares oriundos do setor privado, por isso está errado o enunciado.

Gabarito: Errado

62. CESPE – CL/DF -2006 -Adaptada)

O modelo das cinco forças de Porter possui aplicação direta limitada ao planejamento estratégico de organizações do setor público visto que não existe rivalidade entre serviços e produtos fornecidos por organizações do setor público.

COMENTÁRIO:

Questão interessante e que exige uma certa reflexão do candidato. O modelo das 5 forças de Porter pode ser aplicado ao planejamento de organizações do setor público? Sim, pode. Evidentemente o modelo depende de algumas adaptações nesse processo.

Pense no poder de barganha dos clientes do setor público, por exemplo, é mínimo se comparado com o setor privado. Enquanto cidadãos temos dificuldade em barganhar melhores serviços perante a Administração, sendo isso relativamente fácil no setor privado. Isso decorre em grande medida da origem dos recursos. No setor privado, caso o cliente não se sinta satisfeito com o serviço, pode simplesmente optar por outra empresa e logo a empresa deficiente ruirá já que depende do fluxo de caixa produzido pelas compras dos seus clientes. No setor público, por outro lado, os ingressos são feitos por meio de tributos, ou seja, independem da manifestação de vontade do

cliente dos serviços públicos o que garante a continuidade da “empresa” (Estado) ainda que os clientes não estejam satisfeitos com os serviços prestados.

A origem das adaptações não decorre da ausência de rivalidade entre serviços e produtos, mas, principalmente, da fonte dos recursos que custeiam os serviços e produtos públicos. Até mesmo porque existe rivalidade entre serviços e produtos públicos.

Temos rivalidade dentro da Administração Pública quando os diferentes órgãos e entidades disputam recursos orçamentários e temos rivalidade entre a Administração Pública e setor privado quando prestam serviços públicos similares (educação, saúde, transporte, etc). Disso, o enunciado está errado por justificar de forma incorreta a limitação do Modelo de Porter dentro da análise no setor público.

Gabarito: Errado

63. CESPE – MTE - AFT – 2013)

A matriz de portfólio de produtos, também chamada de matriz de crescimento e participação, é uma técnica de seleção de estratégias que se baseia no estudo da participação dos produtos da empresa no mercado e que retrata as seguintes fontes de lucros e resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

RESOLUÇÃO

O enunciado descreve corretamente as variáveis da BCG (participação no mercado e crescimento no mercado), bem como os quadrantes da matriz.

Gabarito: Certo

64. CESPE – TST – 2008)

Entre as estratégias adotadas pelas organizações, em resposta aos desafios e às oportunidades que se lhes oferecem, distinguem-se o desenvolvimento de mercado e o de produto. No primeiro caso, exploram-se mercados tradicionais com produtos novos; no segundo, exploram-se mercados novos com produtos tradicionais.

RESOLUÇÃO

A questão exige o conhecimento sobre as estratégias de desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto da Matriz Ansoff. O enunciado inverte os dois conceitos. No desenvolvimento de **Mercado**, temos produtos tradicionais em novos mercados. No desenvolvimento de **Produtos**, temos produtos novos em mercados tradicionais.

Para decorar você pode ficar com a ideia de que: “Eu desenvolvo aqui que não possuo”. Se vou desenvolver mercado, é porque vou buscar novos mercados. Se vou desenvolver produtos, significa que vou criar novos produtos.

Gabarito: Errado

65. CESPE – TRE/AL – Técnico Judiciário – 2004)

A participação é um conceito importante na administração por objetivos

COMENTÁRIO:

A participação é um conceito central da APO. O que diferencia a Administração por Objetivos da forma tradicional de elaboração de planos é a participação dos subordinados na definição dos objetivos.

Gabarito: Certo

66. FUNCAB – SEPLAG MG – Gestão Pública 2014)

A matriz Ansoff classifica as estratégias empresariais em quatro categorias. Aquela que corresponde a uma estratégia de explorar novos mercados com novos produtos é conhecida como:

- a) diversificação.
- b) desenvolvimento de mercado.
- c) penetração no mercado
- d) desenvolvimento de produto.

COMENTÁRIO:

Dentro da Matriz Ansoff quando temos tudo novo (produto novo em mercado novo) = diversificação.

Resposta: A

67. CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional Júnior/ Vendas a Rede Automotiva – 2012)

Percebendo que o mercado interno estava ficando saturado e começava a apresentar queda nas margens de lucro, a Companhia de Combustíveis das Américas decidiu vender seus produtos, sem nenhuma alteração, em mercados de países africanos.

De acordo com a matriz de expansão produto-mercado de Ansoff, a estratégia de crescimento dessa Companhia constitui um(a)

- a) desenvolvimento de produto
- b) desenvolvimento de mercado
- c) diversificação
- d) penetração de mercado
- e) penetração de produto

COMENTÁRIO:

Produtos tradicionais + Mercados novos = Desenvolvimento de Mercado

Resposta: B

68. UFMT – UFMT – Administrador – 2014)

A Universidade Federal de Mato Grosso, ao lançar um novo curso, o de Engenharia de Controle e Automação, em um novo Campus em Várzea Grande, está desenvolvendo uma Estratégia baseada na Matriz de Igor Ansoff denominada

- a) Desenvolvimento de mercado.

- b) Desenvolvimento de produto.
- c) Diversificação.
- d) Penetração de mercado.

COMENTÁRIO:

Dentro da Matriz Ansoff quando temos tudo novo (produto novo em mercado novo) = diversificação.

Resposta: C

69. CEPERJ – SEFAZ RJ – Oficial de Fazenda – 2013)

A Matriz de Ansoff, também conhecida como matriz produto/ mercado, é uma ferramenta muito utilizada no planejamento de marketing para impulsionar os negócios da organização.

Pode ser utilizada tanto por organizações privadas quanto por instituições públicas, e estabelece a estratégia a partir das características do produto e do mercado.

Segundo essa matriz, quando os produtos são novos e os mercados são tradicionais, a estratégia a ser adotada é:

- a) penetração no mercado.
- b) desenvolvimento do produto.
- c) diversificação.
- d) desenvolvimento do mercado.
- e) competição.

COMENTÁRIO:

Produto novo + mercado existente = desenvolvimento de produto.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Resposta: B

70. FGV - Prefeitura de Salvador - Especialista em Políticas públicas - 2019)

Durante a aula de uma renomada faculdade de administração de empresas, localizada na Bahia, foi proposto aos alunos a elaboração de um trabalho em grupo sobre as ferramentas auxiliares no desenvolvimento do planejamento estratégico. Após a conclusão dos trabalhos, um dos grupos foi convidado a apresentar sua composição e os conceitos utilizados, e informou à turma, corretamente, que:

- a) O benchmarking avalia as forças competitivas de um determinado setor de mercado para que as organizações possam desenvolver estratégias adequadas

- b) A matriz SWOT realiza uma análise ambiental, examinando tantos aspectos controláveis pela organização, como forças e fraquezas, quanto incontrolláveis, como ameaças e oportunidades
- c) Matriz BCG consiste no processo de busca das melhores práticas utilizadas em determinada indústria para a sistematização, por meio da comparação de mark-ups, e posterior internalização dessas práticas por uma organização
- d) O diamante de Porter consiste na representação gráfica dos produtos e serviços de uma organização, visando verificar o desempenho e potencial futuro de cada um e embasando a tomada de decisão
- e) O Balanced Scorecard auxilia a organização no alinhamento das unidades de negócios, equipes e indivíduos em torno de metas organizacionais, utilizando como base de mensuração puramente a perspectiva financeira

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. As forças competitivas de um mercado são realizadas dentro do modelo das 5 forças de Porter. Benchmarking, segundo a FNO, o método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Alternativa B. Correto. Matriz SWOT avalia tanto os fatores internos (controláveis) quanto os fatores externos (não controláveis).

Alternativa C. Errado. A Matriz BCG é um modelo de portfólio de produtos. A ideia básica tanto da Matriz BCG quanto da Matriz GE é traçar uma estratégia de alocação de recursos, ou seja, definir em quais produtos a organização deve investir.

Alternativa D. Errado. Descreve as características de uma matriz de portfólio.

Alternativa E. Errado. Relembrando mais um ponto de nossa aula:

ATENÇÃO!!!!

Você consegue matar mais de 80% das questões de BSC memorizando duas coisas: a) As quatro perspectivas; b) BSC não se limita à perspectiva financeira.

Gabarito: B

Lista de Questões

1. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

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

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

2. FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento – 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.

3. FCC – Prefeitura de Recife – Assistente de Gestão Pública – 2019)

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

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

4. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando se realiza o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir daí, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Ameaças (WT): ocorre quando a organização se encontra no cenário mais crítico e pessimista. Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar, buscando diminuir as chances de uma fraqueza se tornar, na realidade, uma ameaça.

II. Pontos Fortes × Ameaças (ST): utiliza o ponto forte para diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada acontecer na organização. É uma estratégia que tende a buscar uma posição de conforto para a organização, pois busca diminuir a força de uma ameaça externa.

I e II referem-se, correta e respectivamente, às estratégias

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de reforço.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e de confronto.

5. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando realiza-se o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir disso, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Oportunidades (WO): analisa como o ponto fraco da organização pode impedir, ou diminuir, a chance da oportunidade acontecer. O principal objetivo dessa estratégia é diminuir as fraquezas a fim de que não atrapalhem o ambiente externo da organização.

II. Pontos Fortes × Oportunidades (SO): é utilizada no cenário mais otimista da organização e ocorre quando utiliza-se uma força para aumentar as chances de uma oportunidade acontecer, potencializando-a. Essa estratégia visa ao crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

I e II referem-se, correta e respectivamente, à estratégia

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de confronto.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e ofensiva.

6. FCC – ARTESP – 2017

A figura a seguir apresenta a “Matriz produto/mercado”.

		Produto	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	I	III
	Novo	II	IV

O “desenvolvimento de novos mercados” e a “diversificação” são representados, respectivamente, pelos números:

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

7. FCC – TRT23– 2016)

O Balanced Score Card – BSC pode ser utilizado como modelo de gestão estratégica, assim como mecanismo para implementação da estratégia da entidade, bem assim como sistema de avaliação de desempenho organizacional. Nesse contexto, o BSC prioriza o equilíbrio organizacional, a partir de diferentes perspectivas, a saber:

- a) econômica; social; corporativa e individual.
- b) organizacional; conjuntural; circunstancial e prospectiva.
- c) financeira; do cliente; dos processos internos; do aprendizado e crescimento.
- d) otimista; moderada; cautelosa e pessimista.
- e) individual; corporativa; coletiva e externa.

8. FCC – TRF3– 2016)

O Balanced Scorecard – BSC corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores

- a) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.
- b) divididos entre individuais e corporativos.
- c) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.
- d) entre os quais predominam os de natureza procedimental.
- e) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

9. FCC – COPERGAS – Analista – 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.

10. FCC – ELETROSUL – 2016)

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional que apresenta, entre suas características,

- a) priorização de indicadores financeiros, que contemplam pontuação superior aos organizacionais.
- b) equilíbrio entre diversas perspectivas, incluindo a dos processos internos.
- c) negativa do conceito de top-down, propondo que se parta do particular para o geral.
- d) instituição do mapa estratégico, que contempla medidas quantitativas para cada indicador.
- e) fixação exclusivamente de metas de curto prazo, em contraposição a outros modelos gerenciais.

11. FCC – SEMAM – Analista Ambiental – 2016)

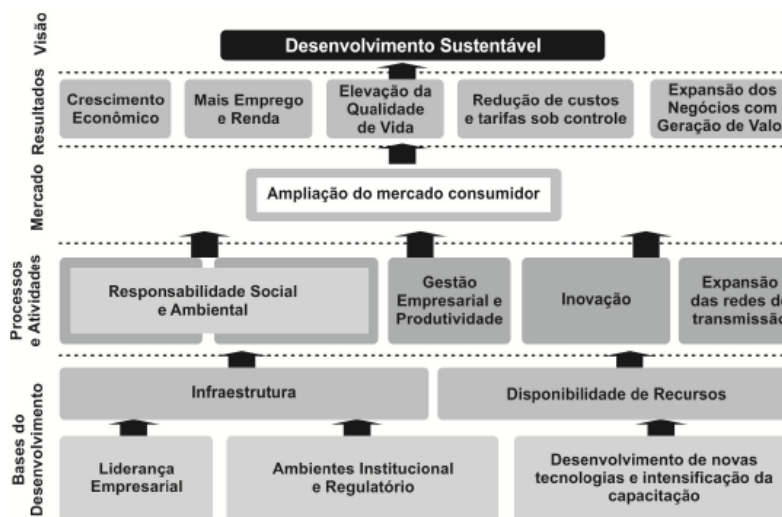
O Modelo das 5 Forças de Porter, concebido no fim da década de 1970, visa analisar a competição entre empresas, de modo que estas venham a desenvolver uma estratégia empresarial de eficiência, e está dividido em:

- a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.
- b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.
- c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.
- d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.

e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.

12. FCC – ELETROSUL– 2016)

Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced Scorecard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

- Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.
- Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.
- Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.
- Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.
- Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

13. FCC – TRT15– 2015)

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica que prioriza o equilíbrio organizacional a partir das perspectivas

- financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.
- individual, corporativa, institucional e externa.
- sistêmica, educacional, metodológica e estratégica.
- dos líderes, da corporação, dos colaboradores e da sociedade.
- financeira, do aprendizado institucional e da comunicação.

14. FCC – TRT3– 2015)

O Modelo Balanced Scorecard – BSC, em sua visão geral, estabelece perspectivas, que foram propostas para facilitar o entendimento da estratégia por toda a organização. Dentre tais perspectivas, NÃO se enquadra a

- a) financeira.
- b) do cliente.
- c) da competitividade.
- d) do aprendizado e do crescimento.
- e) dos processos internos.

15. FCC – TRT3– 2015)

Considere que determinada entidade integrante da Administração pública estadual pretenda implementar modelo de gestão estratégica denominado Balanced Scorecard, conhecido como BSC. A aplicação do referido modelo

- a) implica traduzir a estratégia da entidade em guias operacionais, criando o mapa estratégico.
- b) somente será possível se a entidade em questão tiver finalidade lucrativa, eis que o BSC aplica apenas indicadores de natureza financeira.
- c) constitui um mecanismo para formulação da estratégia da entidade e não para sua implementação ou avaliação do desempenho organizacional.
- d) pressupõe o envolvimento de todos os agentes da entidade, denominados arquitetos do BSC e de um amplo processo de comunicação.
- e) abandona a perspectiva dos processos internos, focando na perspectiva do cliente, que, no caso da Administração, é o cidadão.

16. FCC – TRT2– 2014)

Segundo Kaplan & Norton, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da organização. Ao se implantar essa ferramenta, a organização deve considerar os seguintes componentes:

- a) objetivos estratégicos, metas, indicadores e responsabilidade social.
- b) financeiro, cliente, desenvolvimento de pessoas e processos.
- c) objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos operacionais.
- d) planos de Ação, indicadores e ferramentas da qualidade.
- e) mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

17. FCC – METRÔ DE SP – Analista Desenvolvimento Gestão Júnior – 2014)

A chamada Matriz BCG, utilizada no planejamento e orçamento de marketing,

- a) parte do pressuposto que os produtos seguem uma trajetória semelhante aos seres vivos: nascem, crescem, amadurecem e perecem.
- b) relaciona duas variáveis, que são o crescimento do mercado e a participação relativa de mercado de uma dada empresa.
- c) carece de complementação, pois não permite analisar o fluxo de caixa gerado por diferentes produtos.

d) é formada a partir da análise da força do negócio e dos elementos de atratividade do mercado.

e) considera, apenas, a unidade de negócio, não podendo ser utilizada nos níveis de linha de produto, de produto individual, ou marca.

18. FCC – TCE GO – Analista de Controle Externo – 2014)

Considere a Matriz GUT abaixo:

PROBLEMAS	G	U	T
I	5	5	5
II	2	5	3
III	3	2	5
IV	5	5	4

Sobre a prioridade de resolução de problemas está correto o que consta em

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

19. FCC – TRT 1ª Região – Analista Judiciário/ Tecnologia da Informação – 2014)

A matriz GUT (Gravidade – G, Urgência – U, Tendência – T) é utilizada para avaliar as atividades prioritárias na condução de uma empresa. Utilizando-se esse tipo de matriz, a prioridade (P) das atividades é calculada de acordo com a expressão:

- a) $P = (G * U)/T$
- b) $P = G / (U * T)$
- c) $P = G + T * U$
- d) $P = G * U + T$
- e) $P = G * U * T$

20. FCC – SERGAS – Analista de Marketing – 2013)

Existem diversas ferramentas para análise do plano de portfólio de negócios de uma organização. Uma das mais populares é a Matriz BCG, proposta pelo Boston Consulting Group. Em relação a esta ferramenta de análise estratégica,

- a) as duas dimensões que constituem as coordenadas de posicionamento das unidades analisadas na Matriz BCG são a atratividade do setor e a força comercial da organização no setor.
- b) um dos aspectos de grande utilidade da Matriz é que ela prevê relações diretas entre participação de mercado e lucratividade.

c) de acordo com a Matriz, "Vacac Leiteiras" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) em mercados que apresentam crescimento rápido, nos quais a empresa tenha alta participação mas que, entretanto, tendem a atrair muita concorrência.

d) de acordo com a Matriz, "Estrelas" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) que apresentam crescimento lento, na qual a concorrência é menos intensa associada à liderança de mercado, mas que fornecem receitas contínuas e sustentáveis.

e) de acordo com a Matriz, "Pontos de Interrogação" são marcas, produtos ou UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) da organização que ainda não apresentam resultados consistentes em termos de participação, mas que disputam mercados com alto potencial de crescimento.

21. FCC – MPE MA – Técnico Ministerial/Tecnologia da Informação – 2013)

Uma maneira de analisar o potencial estratégico dos sistemas de informação é considerar sua influência em uma ou mais das cinco forças apresentadas no modelo das forças competitivas de Porter. A internet influencia a concorrência neste modelo de algumas maneiras:

I. Ameaça de novos concorrentes: Para a maioria das empresas, a internet aumenta a ameaça de novos concorrentes, reduzindo as barreiras tradicionais de entrada, como a necessidade de uma força de vendas ou uma vitrine física.

II. Poder de barganha dos fornecedores: A Web aumenta significativamente o acesso de um comprador às informações sobre produtos e fornecedores, aumentando o poder de barganha do fornecedor.

III. Rivalidade entre concorrentes: A visibilidade das aplicações na Web e o uso de sistemas proprietários tornam mais difícil manter segredo, reduzindo as diferenças entre concorrentes.

Está correto o que se afirma em

a) I e III, apenas.

b) I, II e III.

c) I e II, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, apenas.

22. FCC – SERGAS – Analista de Marketing – 2013)

Na análise das estratégias de atratividade e da condição de sustentação de longo prazo em um dado mercado ou segmento, os administradores de marketing podem se valer do Modelo das 5 Forças de Porter. Apresenta corretamente algumas das variáveis (Forças) consideradas neste modelo:

a) Grau de inovação tecnológica dos mercados; Intensidade competitiva; Influência dos canais de distribuição.

b) Custos de promoção da oferta no mercado; Poder de barganha dos compradores; Poder de barganha dos fornecedores.

c) Pontos fortes; Pontos fracos; Oportunidades.

d) Taxa de crescimento do PIB; Taxa de Câmbio; Nível de desemprego.

e) Grau de rivalidade no segmento ou mercado; Ameaça de novos entrantes; Ameaça de produtos substitutos.

23. FCC – BB – Escriturário – 2013)

A tabela abaixo apresenta em sua primeira coluna uma relação contendo as três “estratégias genéricas” que um banco pode escolher, a fim de enfrentar a concorrência. A segunda coluna apresenta três ações ligadas a cada uma delas.

Estratégias competitivas	Ações
I. Liderança no custo total	1. Fusão bancária
II. Diferenciação	2. Privilégio ao financiamento rural
III. Enfoque	3. Criação de produto considerado único

As estratégias e suas respectivas ações estão corretamente correlacionadas em:

- (A) I-1; II-3; III-2.
- (B) I-2; II-1; III-3.
- (C) I-1; II-2; III-3.
- (D) I-2; II-3; III-1.
- (E) I-3; II-1; III-2.

24. FCC – BB – Escriturário – 2013)

Considere um setor bancário hipotético com as seguintes características: inexistência de economias de escala; clientes com baixo custo de troca de banco; baixa necessidade de capital para abertura do negócio; ausência de políticas públicas restritivas. Dentre as denominadas cinco forças competitivas de Porter, a mais relevante como ameaça a um banco em funcionamento, diante da estrutura setorial apresentada, é

- (A) a ausência de rivalidade entre os concorrentes.
- (B) o baixo poder de negociação dos clientes.
- (C) a possibilidade de novos entrantes.
- (D) o poder de negociação dos fornecedores.
- (E) a pressão de produtos e serviços complementares.

25. FCC – TRT15– 2013)

Segundo os idealizadores do Balanced Scorecard - BSC, Norton e Kaplan, as empresas têm utilizado essa metodologia para “alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta”. O BSC prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas, entre as quais NÃO se insere a perspectiva

a) dos clientes: analisa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível.

- b) dos processos internos: refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência.
- c) do aprendizado e crescimento: analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro.
- d) financeira: as medidas financeiras demonstram as consequências econômicas das ações consumadas.
- e) da mudança: corresponde ao mapa estratégico do BSC, decorrente do feedback institucional recebido.

26. FCC – TST – Analista/ Análise de Sistemas – 2012)

O modelo das Cinco Forças de Porter foi criado por Michael Porter em 1979 e tem por objetivo a análise da competição entre empresas. O modelo considera cinco fatores importantes, as chamadas forças competitivas, que devem ser estudadas para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente. Segundo o modelo, as forças competitivas que atuam sobre uma empresa são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes/consumidores, ameaça de novos entrantes no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos e

- a) grau de rivalidade entre os concorrentes do mercado.
- b) facilidade de criação de novos produtos e renovação da gama atual.
- c) potencial de aquisição de produtos pelos clientes/consumidores.
- d) alta demanda de produtos e capacidade de entrega pelos fornecedores.
- e) manutenção do grau de satisfação dos clientes/consumidores.

27. FCC – TST – Analista Judiciário/Análise de Sistemas – 2012)

Uma das estratégias que podem ser utilizadas por uma empresa para que possa realizar atividades de uma forma diferente de uma concorrente e aumentar sua competitividade no mercado é estratégia de nicho, que consiste em

- a) trabalhar com parceiros de negócio em alianças, joint ventures ou empresas virtuais
- b) aumentar a fatia de mercado, adquirir mais clientes ou vender mais produtos.
- c) selecionar um segmento de curto alcance e ser o melhor em qualidade, velocidade ou custo nesse mercado.
- d) introduzir novos produtos e serviços, adicionar novos recursos aos produtos e serviços existentes ou desenvolver novas maneiras de produzi-los.
- e) produzir produtos e/ou serviços com o custo mais baixo na indústria.

28. FCC – MPE AP – Analista Ministerial/Administração - 2012)

A abordagem do Boston Consulting Group - BCG no planejamento "de cima para baixo" está configurada em sua matriz de crescimento para determinar os investimentos nos empreendimentos de uma organização. Se há produtos ou serviços com baixo crescimento e posição de mercado, absorvem caixa e recursos. São pesos que devem ser afastados ou cortados. Na matriz de crescimento e participação BCG entende-se que são:

- a) estrela.
- b) cão de estimação.
- c) vaca leiteira.

- d) ponto de interrogação.
- e) bebê ou oportunidades.

29. FCC – TER AC – Técnico Judiciário – 2010)

A matriz GUT é uma ferramenta utilizada para

- a) verificar o treinamento e conhecimento do pessoal.
- b) analisar o grau técnico e único de pessoal.
- c) análise das prioridades na empresa.
- d) comparar e garantir a agilidade nos trâmites processuais e administrativos.
- e) analisar os resultados projetados com os resultados obtidos.

30. FCC – MPE RN – Analista/ Tecnologia da Informação – 2010)

Segundo Michael Porter, liderança em custo ou diferenciação são as duas formas de vantagem competitiva que podem ser obtidas a partir da análise criteriosa de sua cadeia de valor. Esta cadeia é constituída de todas as atividades relevantes para criação de valor para o cliente, portanto a organização deve desempenhar estas atividades empregando menos recursos ou de forma diferenciada. Neste contexto, as estratégias, chamadas genéricas, que uma empresa pode adotar e que, para cada uma delas difere o nível de utilização de sistemas de informação estratégicos para a vantagem competitiva, são:

- I. Produção de mais baixo custo, apropriada para produtos padronizados, onde a tônica é produzir a um custo abaixo dos concorrentes.
- II. Produção de um produto específico, cuja diferenciação pode ser estabelecida pela qualidade, por um design especial ou por serviços agregados que melhorem o valor agregado.
- III. Produção direcionada a um mercado específico, quer seja por razões geográficas, quer seja por necessidade específica.

Está correto o que se afirma em

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

31. FCC – METRÔ SP – Analista/ Administração – 2010)

Na matriz estratégica de Ansoff, a estratégia resultante da relação do produto corrente com uma nova missão é:

- a) desenvolvimento de produtos.
- b) desenvolvimento de mercados.
- c) penetração de mercados.

- d) diversificação.
- e) nicho de mercado.

32. FCC – METRÔ SP – Analista Treinee/Administração de Empresas – 2008)

Na matriz produto/mercado (ou matriz de Ansoff), as estratégias:

- I. de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes para os clientes existentes;
- II. de crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos.

Estas são, respectivamente, estratégias com foco em

- a) penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.
- b) desenvolvimento de produto e diversificação.
- c) desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto.
- d) penetração no mercado e diversificação.
- e) diversificação e desenvolvimento de mercado.

33. FCC – CAM. DEP. Analista Legislativo – 2007)

Segundo Ansoff, a direção de desenvolvimento estratégico da empresa é caracterizada pela estratégia de carteiras e estratégia competitiva.

Um dos componentes da estratégia de carteiras é o vetor de crescimento que indica que, se o produto e o mercado são existentes, o crescimento da empresa tem como direção

- a) a penetração do mercado.
- b) o desenvolvimento de mercados.
- c) o desenvolvimento de produtos.
- d) a diversificação de mercados.
- e) a penetração e a diversificação de produtos.

34. FCC – BACEN – Analista – 2006)

Ansoff, em seu modelo de delineamento de estratégia empresarial, afirma que dois tipos correlatos de estratégia são usados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa: a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva. A estratégia de carteiras possui quatro componentes: vetor de crescimento geográfico, vantagem competitiva, sinergia e flexibilidade estratégica.

Analise a representação:

Produto Missão \	Corrente	Novo
Corrente	1	3
Nova	2	4

- a) quadrantes 1 e 2 ⇒ diversificação e desenvolvimento de produtos.

- b) quadrantes 1 e 4 $\Rightarrow$ penetração de mercado e desenvolvimento de mercados.
- c) quadrantes 2 e 3 $\Rightarrow$ desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados.
- d) quadrantes 2 e 4 $\Rightarrow$ desenvolvimento de mercados e diversificação.
- e) quadrantes 3 e 4 $\Rightarrow$ penetração de mercados e diversificação.

35. FCC – SEFAZ SP – Agente Fiscal de Rendas – 2006)

Michael E. Porter estabelece que há cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um negócio. São elas:

- a) entrantes potenciais, compradores, produtos/serviços substitutos, fornecedores e concorrentes na indústria.
- b) liderança no custo, diferenciação, enfoque, entrantes potenciais e produtos substitutos.
- c) compradores, fornecedores, diferenciação, enfoque e liderança no custo.
- d) compradores, fornecedores, indústria, diferenciação de produtos ou serviços e enfoque.
- e) entrantes potenciais, fornecedores, compradores, diferenciação de produtos e custos de serviços.

36. FCC – BACEN - Analista/ Área 5 – 2006)

Porter, no delineamento do seu modelo de estratégia competitiva genérica afirma que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação.

Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas que são liderança de custo,

- a) enfoque e diversificação.
- b) diferenciação e diversificação.
- c) diferenciação e enfoque.
- d) diferenciação e desenvolvimento de mercado.
- e) enfoque e desenvolvimento de produto.

37. CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.

38. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.

39. CESPE - EMAP -2018

A estratégia competitiva baseada no fator preço explora a forma com que a empresa se comunica e se relaciona com seu mercado consumidor.

40. CESPE – STM – 2018)

Em organizações que adotam estratégia genérica de diferenciação, é comum observar tecnologias de produção de uso fácil, manutenção de autoridade centralizada e alto nível de padronização de operações.

41. CESPE – EBSERH – 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.

42. CESPE – EMAP – 2018)

A matriz de portfólio é conhecida também como matriz BCG.

43. CESPE – EMAP – 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.

44. CESPE – TCE/PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Situação hipotética: Em determinada organização, os objetivos são definidos pela gerência e os gerentes orientam seus subordinados oferecendo-lhes os recursos necessários à execução das tarefas. Periodicamente, gerentes e subordinados avaliam os resultados e, em seguida, reavaliam os objetivos, os meios e os recursos necessários para seu alcance. **Assertiva:** Essa organização adota a administração por objetivos como forma de gestão.

45. CESPE – TCE/PA -2016)

Uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que os diferenciem dos oferecidos pelo mercado adota uma estratégia de enfoque.

46. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo – 2016)

No setor público, a administração por objetivos preconiza um sistema de remuneração fixa, vinculado ao alcance dos objetivos e metas.

47. CESPE - Administrador- 2015)

A universidade UNICA, instituição de grande porte, voltada à promoção do ensino, pesquisa e extensão de nível superior, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, planeja uma forma de se preparar para desafios atuais e futuros, decorrentes de alterações nos cenários econômico, social, político e mundial. Em função dessas alterações, algumas decisões já foram tomadas com base em estudos já desenvolvidos nas mais diversas áreas.

Considerando essa situação hipotética, julgue o item subsequente. A existência de muitas instituições de ensino superior que atuam há muito tempo no mercado, o crescimento lento do setor de ensino superior e a pouca diferenciação nos serviços ofertados são fatores que impedem a entrada de novos concorrentes.

48. CESPE – STJ – 2015)

A matriz BCG permite a análise de portfólio a partir da combinação das variáveis participação de mercado e crescimento de mercado, nas quais o produto com maior participação e maior taxa de crescimento é chamado de produto estrela e está em fase de maturação no ciclo de vida do produto.

49. CESPE – STJ – 2015)

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

50. CESPE – FUB - 2015

Situação hipotética: O público-alvo da UNICA é altamente sensível a preços, isto é, aos valores que investe em sua formação acadêmica. Em função disso, a universidade decidiu adequar-se internamente para atuar de forma ampla na formação acadêmica, com base na estratégia genérica mais adequada a essa situação. Assertiva: Nesse caso, a universidade adotou a estratégia da diferenciação.

51. CESPE – PM/CE – Primeiro Tenente – 2014)

A administração por objetivos baseia-se na aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar.

52. CESPE – SUFRAMA -2014)

Para uma análise estrutural e bem fundamentada de indústrias, deve-se, entre outras observações, realizar a análise das cinco forças de Porter, que são a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos fornecedores.

53. CESPE – ANCINE -2013)

As estratégias genéricas pela liderança de custo e pela diferenciação, propostas por Michael Porter para criar uma posição sustentável a longo prazo, não podem ser usadas em conjunto, dado seu caráter mutuamente exclusivo.

54. CESPE - BACEN - 2013

Para Michel Porter, estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor, que envolve atividades realizadas de maneira idêntica à de seus concorrentes.

55. CESPE –TJ/RO – 2012

Com relação à análise dos ambientes externo e interno de uma organização, assinale certo ou errado:

Mediante a análise das oportunidades e das fraquezas de um ambiente organizacional, obtêm-se a atual situação das vantagens competitivas de uma empresa.

56. CESPE –TJ/ES – 2011

As capacidades de adaptação de uma organização são exemplos das características organizacionais das estratégias competitivas propostas por Michael Porter.

57. CESPE – MMA- 2011

A diferenciação de produtos constitui uma barreira de entrada para novos produtos no mercado

58. CESPE - MMA - 2011

O poder de barganha dos fornecedores é uma das cinco forças competitivas descritas por Michael Porter.

59. CESPE – ABIN -2010)

Em cenários caracterizados por frequentes mudanças tecnológicas e lançamentos de novos produtos, convém às empresas adotar estratégias de diminuição dos custos de produção em relação aos de seus concorrentes.

60. CESPE – STF -2008)

O entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia para negócios. Uma das forças que atuam nos mercados competitivos é a ameaça de produtos e serviços complementares.

61. CESPE – CL/DF -2006)

Organizações públicas brasileiras não possuem similares substitutas oriundas do setor privado.

62. CESPE – CL/DF -2006 -Adaptada)

O modelo das cinco forças de Porter possui aplicação direta limitada ao planejamento estratégico de organizações do setor público visto que não existe rivalidade entre serviços e produtos fornecidos por organizações do setor público.

63. CESPE – AFT – 2013)

A matriz de portfólio de produtos, também chamada de matriz de crescimento e participação, é uma técnica de seleção de estratégias que se baseia no estudo da participação dos produtos da empresa no mercado e que retrata as seguintes fontes de lucros e resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

64. CESPE – TST – 2008)

Entre as estratégias adotadas pelas organizações, em resposta aos desafios e às oportunidades que se lhes oferecem, distinguem-se o desenvolvimento de mercado e o de produto. No primeiro caso, exploram-se mercados tradicionais com produtos novos; no segundo, exploram-se mercados novos com produtos tradicionais.

65. CESPE – TRE/AL – Técnico Judiciário – 2004)

A participação é um conceito importante na administração por objetivos

66. FUNCAB – SEPLAG MG – Gestão Pública 2014)

A matriz Ansoff classifica as estratégias empresariais em quatro categorias. Aquela que corresponde a uma estratégia de explorar novos mercados com novos produtos é conhecida como:

- a) diversificação.
- b) desenvolvimento de mercado.
- c) penetração no mercado
- d) desenvolvimento de produto.

67. CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional Júnior/ Vendas a Rede Automotiva – 2012)

Percebendo que o mercado interno estava ficando saturado e começava a apresentar queda nas margens de lucro, a Companhia de Combustíveis das Américas decidiu vender seus produtos, sem nenhuma alteração, em mercados de países africanos.

De acordo com a matriz de expansão produto-mercado de Ansoff, a estratégia de crescimento dessa Companhia constitui um(a)

- a) desenvolvimento de produto
- b) desenvolvimento de mercado
- c) diversificação
- d) penetração de mercado
- e) penetração de produto

68. UFMT – UFMT – Administrador – 2014)

A Universidade Federal de Mato Grosso, ao lançar um novo curso, o de Engenharia de Controle e Automação, em um novo Campus em Várzea Grande, está desenvolvendo uma Estratégia baseada na Matriz de Igor Ansoff denominada

- a) Desenvolvimento de mercado.
- b) Desenvolvimento de produto.
- c) Diversificação.
- d) Penetração de mercado.

69. CEPERJ – SEFAZ RJ – Oficial de Fazenda – 2013)

A Matriz de Ansoff, também conhecida como matriz produto/ mercado, é uma ferramenta muito utilizada no planejamento de marketing para impulsionar os negócios da organização.

Pode ser utilizada tanto por organizações privadas quanto por instituições públicas, e estabelece a estratégia a partir das características do produto e do mercado.

Segundo essa matriz, quando os produtos são novos e os mercados são tradicionais, a estratégia a ser adotada é:

- a) penetração no mercado.
- b) desenvolvimento do produto.
- c) diversificação.
- d) desenvolvimento do mercado.

e) competição.

70. FGV - Prefeitura de Salvador - Especialista em Políticas públicas - 2019)

Durante a aula de uma renomada faculdade de administração de empresas, localizada na Bahia, foi proposto aos alunos a elaboração de um trabalho em grupo sobre as ferramentas auxiliares no desenvolvimento do planejamento estratégico. Após a conclusão dos trabalhos, um dos grupos foi convidado a apresentar sua composição e os conceitos utilizados, e informou à turma, corretamente, que:

- a) O benchmarking avalia as forças competitivas de um determinado setor de mercado para que as organizações possam desenvolver estratégias adequadas
- b) A matriz SWOT realiza uma análise ambiental, examinando tantos aspectos controláveis pela organização, como forças e fraquezas, quanto incontroláveis, como ameaças e oportunidades
- c) Matriz BCG consiste no processo de busca das melhores práticas utilizadas em determinada indústria para a sistematização, por meio da comparação de mark-ups, e posterior internalização dessas práticas por uma organização
- d) O diamante de Porter consiste na representação gráfica dos produtos e serviços de uma organização, visando verificar o desempenho e potencial futuro de cada um e embasando a tomada de decisão
- e) O Balanced Scorecard auxilia a organização no alinhamento das unidades de negócios, equipes e indivíduos em torno de metas organizacionais, utilizando como base de mensuração puramente a perspectiva financeira

Gabarito

1. B	25. E	49. CERTO
2. E	26. A	50. ERRADO
3. A	27. C	51. CERTO
4. E	28. B	52. CERTO
5. A	29. C	53. ERRADO
6. C	30. E	54. ERRADO
7. C	31. B	55. ERRADO
8. C	32. D	56. ERRADO
9. D	33. A	57. CERTO
10. B	34. D	58. CERTO
11. C	35. A	59. ERRADO
12. B	36. C	60. ERRADO
13. A	37. CERTO	61. ERRADO
14. C	38. ERRADO	62. ERRADO
15. A	39. ERRADO	63. CERTO
16. E	40. ERRADO	64. ERRADO
17. B	41. CERTO	65. CERTO
18. A	42. CERTO	66. A
19. E	43. ERRADO	67. B
20. E	44. ERRADO	68. C
21. A	45. ERRADO	69. B
22. E	46. ERRADO	70. B
23. A	47. ERRADO	71.
24. C	48. ERRADO	

Questões DESAFIO - CESGRANRIO

1- CESGRANRIO - UNIRIO - Administrador- 2019)

No desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), uma organização pública de ensino superior decidiu desenvolver ações estratégicas relacionadas ao foco de sustentação de sua capacidade de mudar e melhorar constantemente. Essas ações, em função do foco escolhido, estariam associadas à dimensão do BSC denominada:

- a) orçamentária
- b) cidadão e sociedade
- c) relações governamentais
- d) concorrentes e fornecedores
- e) aprendizado e crescimento

COMENTÁRIO:

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para implementação e acompanhamento da estratégia, ou seja, responsável por traduzir a visão de futuro, missão e estratégia organizacional em indicadores e metas em quatro perspectivas: **aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.**

Sabendo apenas as quatro perspectivas já conseguimos matar a questão, visto que a única alternativa que apresenta uma das perspectivas é a alternativa E.

Vamos lembrar cada uma das perspectivas?

Perspectiva Financeira: Nessa perspectiva analisam-se as medidas financeiras de desempenho que indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhores resultados financeiros. Os objetivos financeiros, em geral, relacionam-se com a receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou sobre o valor econômico agregado.

Perspectiva do Cliente: O Balanced Scorecard permite que se identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. Entre as principais medidas dessa perspectiva estão: satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação no segmento-alvo.

Perspectiva dos Processos Internos: Nessa perspectiva, identificam-se os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Nessa categoria encontram-se os processos capazes de atrair e reter clientes, satisfazer as expectativas dos acionistas de excelentes retornos financeiros.

Nessa perspectiva reside um ponto de divergência das abordagens tradicionais e a proposta pelo BSC. As abordagens tradicionais monitoram e tentam melhorar os processos existentes, seja em aspectos financeiros, de qualidade ou tempo. A abordagem do BSC, por outro lado, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, isto porque o BSC ressalta os objetivos dos processos internos, os quais podem estar sendo negligenciados.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: A quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. É improvável que

as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais, especialmente, em vista da progressiva competitividade nos mercados.

Gabarito: E

2- CESGRANRIO - Petrobras - Técnico de Suprimento de Bens e Serviços Júnior - Administração– 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

COMENTÁRIO:

“ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.”

O enunciado descreve as palavras-chave da matriz FOFA (SWOT em inglês). Essa ferramenta é utilizada para a análise do ambiente interno e externo.

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Cenário: Problemas Estratégia: Sobrevivência	Cenário: Vulnerabilidade Estratégia: Manutenção
	Oportunidades	Cenário: Limitações Estratégia: Crescimento	Cenário: Alavancagem Estratégia: Desenvolvimento

Já sabemos que a alternativa E é a correta. Vamos analisar as outras:

Alternativa A. Errado. As ferramentas CRM (Customer relationship management) registram e organiza todos os contatos que o consumidor teve com o vendedor de uma empresa. É importante para manter o relacionamento com o cliente.

Alternativa B e C. Errado. as ferramentas MRP I e II (Material Requirements Planning) são utilizados para planejar os materiais necessários para uma demanda específica de produção.

Alternativa D. Errado. A matriz BCG é uma técnica de análise de portfólio e seleção de estratégias que se baseia no estudo de duas dimensões: a participação relativa de mercado e a taxa de crescimento do mercado.

Gabarito: E

3- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior– 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

COMENTÁRIO:

Na análise SWOT fazemos a **análise do ambiente interno e externo**.

Vamos as características do enunciado:

1. Regra tributária discutida pelo governo que trará diminuição dos impostos.
2. Consideraram que há uma certa estabilidade, e a economia do país não deve sofrer sobressaltos nos próximos meses.

Note que esses pontos do enunciado são variáveis não controláveis pela organização e que criam condições favoráveis para a mesma, representando as oportunidades. Alternativa E está correta.

Vamos analisar as outras:

Alternativa A. Errado. As ameaças são variáveis externas e **não** controláveis pela empresa capazes de criar condições desfavoráveis para a organização.

Alternativa B e D. Errado. As fraquezas (pontos fracos) são variáveis internas e controláveis que representam as capacidades deficitárias da empresa, as quais colocam a organização em uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

Alternativa C. Errado. Os pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Representam os recursos, habilidades, patentes, qualificação do

quadro de pessoal e outras competências distintivas (competências que a organização possui que as diferencia dos concorrentes).

Gabarito: E

4- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior– 2018)

A estratégia de foco em vendas é adotada por uma empresa quando a equipe de vendedores é orientada a

- a) atuar em diversos mercados e áreas comerciais simultaneamente.
- b) atender cliente em um único segmento de mercado.
- c) direcionar seus esforços para um mercado de massa.
- d) posicionar a marca como uma commodity.
- e) visitar o maior número de clientes com perfil indefinido.

COMENTÁRIO:

Questão sobre as estratégias genéricas de Porter. Vamos analisar as alternativas.

Alternativa A. Errado. A estratégia de foco baseia-se na ideia de atender a um público muito específico.

Alternativa B. Certo. A alternativa conceitua corretamente a estratégia de enfoque/nicho (foco)

Alternativa C. Errado. A estratégia de foco direciona seus esforços em um nicho específico.

Alternativa D. Errado. A estratégia em foco posiciona a marca para um perfil de cliente específico.

Alternativa E. Errado. A estratégia em foco possui clientes de um perfil definido.

As outras duas estratégias são:

Liderança em custo: A empresa que adota essa estratégia está fortemente direcionada para a eficiência, ganhos de escala e controle de custos.

Diferenciação: As empresas voltadas para diferenciação, apesar de também buscarem a eficiência operacional, adotam uma posição estratégica direcionada a criar características percebidas pelos clientes como únicas capazes de justificar, na percepção de seu público-alvo, um desembolso financeiro maior pelo produto (as margens de lucro por unidade vendida tendem a ser mais altas).

Gabarito: B

5- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior– 2018)

Após a realização de um grande levantamento dos hábitos de consumo de gás em domicílios de uma determinada cidade, os pesquisadores perceberam que havia dois tipos de consumidores desse produto naquela região. Um grupo de consumidores utilizava gás apenas em fogões e fornos para a preparação de alimentos, enquanto outro grupo utilizava gás unicamente para aquecer a água utilizada em banhos diários.

Nesse caso, a pesquisa apresenta um mercado de consumo de gás segmentado, com base na variável

- a) geográfica
- b) incremental

-
- c) psicográfica
 - d) demográfica
 - e) comportamental

COMENTÁRIO:

Questão sobre segmentação de mercado. O contexto da questão diz que um mesmo produto foi comprado por consumidores que buscavam diferentes resultados.

Vamos analisar as alternativas.

Alternativa A. Errado. A segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas como bairros, cidades, nações, etc.

Alternativa B. Errado. Incremental está relacionado a desenvolver alguma coisa, está normalmente vinculado a inovação.

Alternativa C. Errado. Na segmentação psicográfica os consumidores são divididos em grupos com base em traços psicológicos, estilos de vida e valores.

Alternativa D. Errado. Na segmentação demográfica os consumidores são divididos em idade, sexo, renda, ocupação, raça, tamanho da família, etc.

Alternativa E. Certo. Nessa segmentação os consumidores possuem conhecimentos e atitudes diferentes a um mesmo produto. Perceba que é exatamente o que ocorre na situação do enunciado: alguns utilizam o produto para fogões e fornos, enquanto outros utilizam para aquecer água.

Gabarito: E

6- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior– 2018)

O diretor reuniu seu grupo de gerentes e apresentou o novo posicionamento estratégico da empresa. A partir daquele momento, a estratégia adotada seria a de liderança focada em custos.

- a) buscar obter custos gerais menores que os concorrentes e ser atrativo para uma ampla base de clientes.
- b) concentrar-se em um segmento de mercado restrito e em suplantando os concorrentes, tendo custos menores.
- c) tentar diferenciar a oferta de produtos daquela dos concorrentes, de modo que um amplo espectro de compradores pudesse ser atendido.
- d) proporcionar aos clientes mais valor ao incorporar atributos de produto que variam do bom ao excelente a um custo menor.
- e) focar a oferta de atributos específicos que atendem a preferências de clientes de nicho melhor do que o dos concorrentes.

COMENTÁRIO:

Questão acerca das estratégias genéticas de Porter. Sabemos que existem 3 estratégias básicas:

1. Liderança em custo – Vencer os concorrentes por meio de um controle muito grande de custos. Empresa oferta produtos razoáveis a um preço baixo. Atua em um mercado amplo.

2. Diferenciação – Vencer os concorrentes por meio de produtos personalizados. Empresa oferta produtos com alta qualidade e adota um preço mais alto.

3. Enfoque – Atua em um segmento específico do mercado. Possui duas subdivisões: a) enfoque buscando maior diferenciação no segmento; b) enfoque buscando a liderança em custo em um determinado segmento.

Perceba que, na lição original de Michael Porter, não temos uma estratégia de “liderança **focada** em custos”. Temos liderança em custo ou estratégia de enfoque. Essa sutil diferença é determinante nessa questão!

Ocorre que a CESGRANRIO adota nomes próprios para as subdivisões da estratégia de enfoque, quais sejam:

Estratégia de enfoque buscando liderança em custo = liderança **focada** em custo

Estratégia de enfoque buscando diferenciação = diferenciação **focada**

Para essa banca, portanto, existe diferença entre as estratégias de **liderança em custos** e liderança **focada em custos**.

A liderança em custo você busca ser a empresa líder em um amplo mercado por meio do controle dos custos. Na liderança **focada** em custos, você atua em um nicho e, nesse nicho em particular, busca ser a empresa líder em custos.

Entender essa diferença é determinante para responder corretamente essa questão. Quer ver?

Pelas informações do enunciado, a empresa adota a estratégia **focada** em custos, isto é, quer atuar em um nicho específico (segmento do mercado) e, nesse mercado, pretende ser a líder no controle de custos. Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. Essa alternativa descreve a estratégia de liderança **em** custos. Caso você não soubesse a diferença entre liderança em custos e liderança **focada** em custos, provavelmente, marcaria essa questão.

Alternativa B. Certo. Agora sim! A liderança **focada** em custos significa atuar em um segmento específico (“concentra-se em um segmento de mercado”) e suplantando os concorrentes com os custos menores.

Alternativa C. Errado. A alternativa traz a estratégia de diferenciação ampla. As empresas voltadas para diferenciação, apesar de também buscarem a eficiência operacional, adotam uma posição estratégica direcionada a criar características percebidas pelos clientes como únicas capazes de justificar, na percepção de seu público-alvo, um desembolso financeiro maior pelo produto.

Alternativa D. Errado. A alternativa traz a estratégia de liderança em custo. A ideia é entregar um produto dentro de padrões razoáveis de qualidade com preço abaixo da concorrência. Essa é mais uma alternativa que deixaria o candidato na dúvida, caso não conhecesse a distinção entre liderança em custo e liderança **focada** em custo.

Alternativa E. Errado. A alternativa descreve a estratégia de **diferenciação focada**. A empresa atua em um nicho específico e, nesse nicho, busca a diferenciação dos seus produtos por meio de atributos específicos.

Gabarito: B

7- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior– 2018)

A direção da empresa XXY foca a diminuição de defeitos no processo produtivo e no acompanhamento constante das atividades de distribuição. Dessa forma, os produtos oferecidos pela empresa apresentam elevado padrão de qualidade e estão rapidamente disponíveis aos consumidores. Além disso, é oferecida assistência permanente,

assim como informação completa aos consumidores. A ideia da XXY é diferenciar, ao máximo, sua oferta de produtos das ofertas apresentadas por concorrentes, de maneira a agradar uma grande quantidade de clientes. Nesse caso, a estratégia competitiva genérica praticada pela XXY é denominada estratégia de

- a) diferenciação ampla
- b) diferenciação focada
- c) custos diferenciados
- d) liderança em custo baixo
- e) liderança focada em custos

COMENTÁRIO:

Questão acerca das estratégias genéricas de Porter. Para acertá-la, bastava atentar para o seguinte trecho: “A ideia da XXY é **diferenciar, ao máximo**, sua oferta de produtos das ofertas apresentadas por concorrentes, de maneira a **agradar uma grande quantidade de clientes**.”

A empresa quer investir na diferenciação (produtos com qualidade superior) e pretende fazer isso sem atuar em um nicho específico (“agradar uma grande quantidade de clientes”). Portanto, a estratégia é de **diferenciação ampla** (Alternativa A).

Alternativa B. Errado. A diferenciação focada ocorreria apenas se a empresa atuasse em um nicho específico.

Alternativa C. Errado. Não existe essa estratégia genérica na classificação proposta por Michael Porter.

Alternativa D. Errado. A liderança em custo baixo enfatiza suplantar os concorrentes de um amplo mercado por meio do controle de custos.

Alternativa E. Errado. A liderança focada em custos pressupõe a atuação em um nicho. Além disso, a empresa busca ser a líder no controle de custos desse nicho específico.

Gabarito: A

8- CESGRANRIO - Banco da Amazônia - Técnico Bancário– 2018)

A matriz de SWOT é uma ferramenta eficaz para o planejamento de vendas no setor bancário.

Em relação aos fatores externos, essa matriz analisa a(s)

- a) forças e fraquezas dos bancos
- b) oportunidades e ameaças de mercado
- c) campanhas de comunicação e marketing utilizadas
- d) promoção e os produtos para os clientes
- e) distribuição e os canais de acesso aos correntistas

COMENTÁRIO:

A matriz SWOT (ou FOFA) é a responsável pela análise do ambiente.

Questão tranquila, apenas precisamos lembrar que na matriz SWOT as forças e fraquezas são variáveis internas e controláveis, enquanto oportunidades e ameaças são variáveis externas e incontroláveis.

“Em relação aos fatores **externos**, essa matriz analisa a(s)”

Falou em fatores externos, pensamos em oportunidades e ameaças. Alternativa B é a correta.

Gabarito: B

9- CESGRANRIO - Transpetro - Contador Júnior– 2018)

As organizações têm sido exortadas a usar uma ampla variedade de modelos/ferramentas de gestão/prescrição da estratégia, melhoria operacional e gestão de riscos. Um dos modelos recorrentemente utilizados é o Balanced Score Card (BSC).

Em relação a esses outros modelos/ferramentas, o BSC

- a) aponta suas limitações de forma individualizada.
- b) foi desenvolvido de forma agnóstica, desconsiderando-os.
- c) indica quando e por quem devem ser utilizados.
- d) supre integralmente as lacunas dos modelos de melhoria operacional e gestão de riscos.
- e) tem como objetivo fornecer consenso quanto ao uso dos outros modelos.

COMENTÁRIO:

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para implementação e acompanhamento da estratégia, ou seja, responsável por traduzir a visão de futuro, missão e estratégia organizacional em indicadores e metas em quatro perspectivas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

Essa questão é interessante e difícil também, pois não aborda conteúdo costumeiramente explorado pelas bancas. De acordo com os autores Kaplan e Norton, “nosso trabalho na área de execução da estratégia é agnóstico em relação a estas várias abordagens estratégicas, a esses métodos de melhoria operacional e a essas ferramentas de gestão de riscos”. Ou seja, o BSC não leva em consideração outras metodologias e ferramentas, ele postula que a escolha da metodologia depende das circunstâncias da organização. O BSC foi estruturado pressupondo uma relação de causa e efeito entre as perspectivas e seus respectivos objetivos.

Conforme exposto, fica claro a alternativa B como correta.

Alternativa A. Errado. O BSC não se preocupa em apontar falhas de outras ferramentas.

Alternativa C. Errado. Os autores sugerem que o BSC pode ser uma aplicação ampla (para todas as organizações). Não há indicação de quando ou por quem essa ferramenta deve ser utilizada.

Alternativa D. Errado. O BSC não enfatiza gestão de riscos. As melhorias operacionais são abordadas dentro da perspectiva de processos internos.

Alternativa E. Errado. O BSC é um modelo específico, distintos das demais ferramentas de gestão estratégica. Não há essa busca por consenso.

Gabarito: B

10- CESGRANRIO - Petrobras - Administrador Júnior-2018)

Uma empresa optou por uma estratégia de liderança em custo para alcançar sua vantagem competitiva.

A escolha dessa estratégia justifica-se pelo fato de a empresa possuir

- a) melhores projetos de produtos, maior segmentação dos clientes/mercado em que irá atuar, podendo abrir mão de parte da participação de mercado e aumentando seu investimento no serviço ao cliente.
- b) ambiente mutável que demanda ampla abordagem de planejamento mecanicista com controles descentralizados, produtos inovadores, estruturas flexíveis e decisões conservadoras.
- c) cultura organizacional, focada na quantificação de todas as decisões, melhoria na utilização dos recursos disponíveis e nas práticas gerenciais vigentes, mediante modelos matemáticos.
- d) linha produtiva em grande escala do mesmo produto ou de outros com características semelhantes, pouca variedade de produtos de fácil produção e grande participação de mercado em relação aos seus concorrentes.
- e) processo de integração vertical, com a fabricação de todos os subprodutos e componentes necessários para a produção, e reação às pressões ambientais, apenas quando forçada pelas circunstâncias.

COMENTÁRIO:

Questão sobre as estratégias genéricas de Porter.

A empresa que adota a estratégia de liderança em custos está fortemente direcionada para a eficiência, ganhos de escala e controle de custos. A ideia é entregar um produto dentro de padrões razoáveis de qualidade com preço abaixo da concorrência.

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. Nessa estratégia a empresa procura ser mais eficiente na produção e é preciso uma grande participação de mercado para viabilizar o ganho em escala.

Alternativa B. Errado. Essa estratégia utiliza pouca diferenciação entre os produtos dos concorrentes, ou seja, pouca inovação.

Alternativa C. Errado. O que caracteriza a estratégia em custos é o custo baixo, produção em massa e pouca diferenciação.

Alternativa D. Certo. A alternativa caracteriza corretamente o cenário de uma estratégia de liderança em custos.

Alternativa E. Errado. Não necessariamente precisa-se fabricar todos os subprodutos e componentes. A estratégia de liderança em custos pode ser alcançada tendo acesso a matérias-primas mais baratas.

Gabarito: D

11- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior-2015)

Determinados fatores podem influenciar as vendas de uma organização, independentemente dos esforços da equipe e da gerência. São as variáveis incontroláveis. Uma dessas variáveis, que influencia negativamente as vendas, é a

- a) comunicação ineficaz
- b) distribuição irregular

-
- c) elevação dos preços cobrados
 - d) falta de treinamento operacional
 - e) recessão econômica

COMENTÁRIO:

Essa questão não é diretamente sobre a Matriz SWOT, mas podemos fazer a relação dos fatores ambientais com as alternativas.

Variáveis incontrolláveis que influenciam negativamente na empresa = Ameaça.

A única alternativa que apresenta uma variável externa e incontrollável é a E, recessão econômica.

Todas as outras alternativas são variáveis internas e controláveis que influenciam negativamente na empresa, ou seja, são fraquezas.

Gabarito: E

12- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional Júnior – Administração – 2015)

Segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. A segmentação na qual os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores, é conhecida como

- a) geográfica
- b) demográfica
- c) psicográfica
- d) geodemográfica
- e) multiatributo

COMENTÁRIO:

Questão sobre segmentação de mercado. A questão diz que os consumidores são divididos em grupos com base no estilo de vida, personalidade e valores, caracterizando a segmentação psicográfica. Já sabemos que a alternativa C está correta, mas vamos analisar as demais.

Alternativa A. Errado. A segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas como bairros, cidades, nações, etc.

Alternativa B. Errado. Na segmentação demográfica os consumidores são divididos em idade, sexo, renda, ocupação, raça, tamanho da família, etc.

Alternativa D. Errado. A segmentação geodemográfica utiliza informações mais detalhadas de consumidores e bairros.

Alternativa E. Errado. A segmentação multiatributo é um tipo de segmentação que se utiliza da conglomerados geográficos para obter informações mais específicas sobre os clientes.

Gabarito: E

13- CESGRANRIO - Petrobras - Profissional Júnior - Administração– 2015)

Uma empresa do setor de alimentação oferece ao mercado diversos produtos, porém tem observado que, nos últimos anos, o consumidor tem alterado seu padrão de consumo, buscando adotar uma postura mais consciente, em relação aos produtos que adquire, agregando à dieta alimentos mais saudáveis e incluindo produtos com menor conteúdo de gorduras e calorias. Para aproveitar essa oportunidade e conseguir maior fatia de mercado, a empresa decidiu segmentar o mercado.

Essa segmentação de mercado tem como objetivo

- a) reduzir o número de produtos ofertados ao mercado, restringindo o público-alvo, visando a aumentar o preço dos produtos.
- b) identificar as características principais dos produtos comercializados pela empresa para limitar sua atuação no mercado.
- c) classificar os tipos de produtos que são produzidos pela empresa para determinar a missão e os objetivos da organização que são divulgados no mercado.
- d) subdividir o mercado maior em grupos menores, chamados de segmentos, que se tornam os mercados- -alvo.
- e) dar subsídios para que, após essa segmentação, seja feita uma pesquisa de mercado visando à identificação do público-alvo dos produtos ofertados pela empresa.

COMENTÁRIO:

De acordo com Kotler, A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. Podem ser geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A única alternativa que menciona a divisão de mercado é a D, gabarito da questão.

Gabarito: D

14- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional Júnior - Administração-2015)

Considere que na indústria de alimentos e bebidas, as empresas WW, XZ e YX dominam o desenvolvimento tecnológico, a fabricação e a comercialização de flavorizantes e enzimas para fabricação de alimentos especiais. Isso permite às empresas imporem preços e condições aos inúmeros fabricantes de alimentos e bebidas ao redor do mundo que dependem desses insumos. Nesse caso, a competitividade na indústria é afetada principalmente devido à(ao)

- a) capacidade de barganha dos compradores
- b) ameaça de novos entrantes
- c) existência de produtos substitutos
- d) presença de economias de escala
- e) poder de negociação dos fornecedores

COMENTÁRIO:

Questão sobre as 5 forças de Porter. Pelas informações do enunciado, três empresas (WW, XZ e YX) dominam a produção de um insumo (matéria-prima) importante para as indústrias de alimentos e bebidas. Ora, se temos fornecedores ditando as regras do mercado, temos uma competitividade na indústria afetada, principalmente, pelo poder de negociação dos fornecedores (Alternativa E).

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. A barganha dos compradores estaria presente, caso os compradores das indústrias de bebidas e alimentos tivesse força de negociação em virtude de alguma circunstância do mercado.

Alternativa B. Errado. A ameaça de novos entrantes representa a probabilidade e as consequências que uma empresa pode sofrer pela ameaça do ingresso de uma rival no mercado. No contexto da questão, não existe indicação de alguma circunstância que indique um aumento na probabilidade de que novas empresas ingressem no mercado de bebidas ou alimentos.

Alternativa C. Errado. Essa força mede o impacto que o mercado de um produto substituto pode exercer em outro mercado. Esse também não é o caso do contexto da questão.

Alternativa D. Errado. O enunciado não descreve nenhuma circunstância que indique economias de escala. A economia de escala indica que o custo unitário de um produto reduz à medida que sua produção aumenta.

Alternativa E. Certo. A barganha de fornecedores representa a força que os fornecedores exercem sobre o mercado, especialmente relevante para os casos nos quais existem poucos fornecedores, o insumo fornecido seja indispensável para a empresa ou a matéria prima seja difícil de ser obtida. É exatamente o que acontece no contexto da questão.

Gabarito: E

15- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional Júnior - Administração-2014)

O termo SWOT resulta da junção das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Para uma empresa que opera um estacionamento particular no centro de uma cidade, o aumento da fiscalização do poder público contra o estacionamento irregular será considerado um(a)

- a) fator interno
- b) ameaça
- c) força
- d) fraqueza
- e) oportunidade

COMENTÁRIO:

Na análise SWOT fazemos a análise do ambiente interno e externo.

Forças (pontos fortes): variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Representam os recursos, habilidades, patentes, qualificação do quadro de pessoal e outras competências distintivas (competências que a organização possui que as diferencia dos concorrentes).

Fraquezas (pontos fracos): variáveis internas e controláveis que representam as capacidades deficitárias da empresa, as quais colocam a organização em uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: Variáveis externas e não controláveis capazes de criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças: Variáveis externas e não controláveis pela empresa capazes de criar condições desfavoráveis para a organização.

O aumento da fiscalização do poder público contra o estacionamento irregular para uma empresa que opera um estacionamento particular com certeza é uma oportunidade (variável externa incontrolável que favorece a empresa). É uma variável externa (não está sob o controle da empresa) e auxilia a empresa a atingir seus objetivos, pois inibe a concorrência de estacionamentos irregulares.

Portanto, alternativa E está correta.

Gabarito: E

16- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional Júnior – Administração - 2014)

Uma empresa que planeja entrar em um novo mercado está definindo sua abordagem estratégica para os seus primeiros quinze anos de atuação. Seu alvo está no âmbito de toda a sua indústria, e ela busca como vantagem a unicidade observada pelo cliente. A estratégia genérica apropriada para essa empresa é a conhecida como

- a) diferenciação
- b) liderança no custo total
- c) enfoque em diferenciação
- d) enfoque em baixo custo
- e) meio-termo

COMENTÁRIO:

Questão sobre as estratégias genéricas de Porter.

A empresa busca atuar em todo mercado ("âmbito de toda a sua indústria"), logo podemos eliminar as estratégias de enfoque (enfoque em diferenciação e enfoque em baixo custo).

Além disso, a empresa busca fornecer produtos percebidos como únicos pelo cliente ("vantagem a unicidade observada pelo cliente"), logo se trata da estratégia de diferenciação. (Alternativa A).

Gabarito: A

17- CESGRANRIO - LIQUIGÁS - Profissional de Vendas - Júnior- 2013)

Quando uma empresa divide um mercado em grupos menores de compradores para, dessa forma, oferecer produtos e serviços mais adequados a seus clientes, está sendo realizada a atividade de

- a) posicionamento de mercado
- b) pesquisa de marketing
- c) segmentação de mercado

d) comunicação integrada de marketing

e) determinação de preços baseada no valor

COMENTÁRIO:

Vamos analisar as alternativas.

Alternativa A. Errado. Posicionamento de mercado é a posição que uma marca ocupa na mente de um consumidor.

Alternativa B. Errado. A pesquisa de marketing visa coletar dados em relação ao mercado em que a empresa atua.

Alternativa C. Certo. Segmentar o mercado significa dividir em “fatias” menores.

Alternativa D. Errado. A comunicação integrada de Marketing visa juntar o planejamento, estratégias com os meios de comunicação para que uma organização alcance seus objetivos.

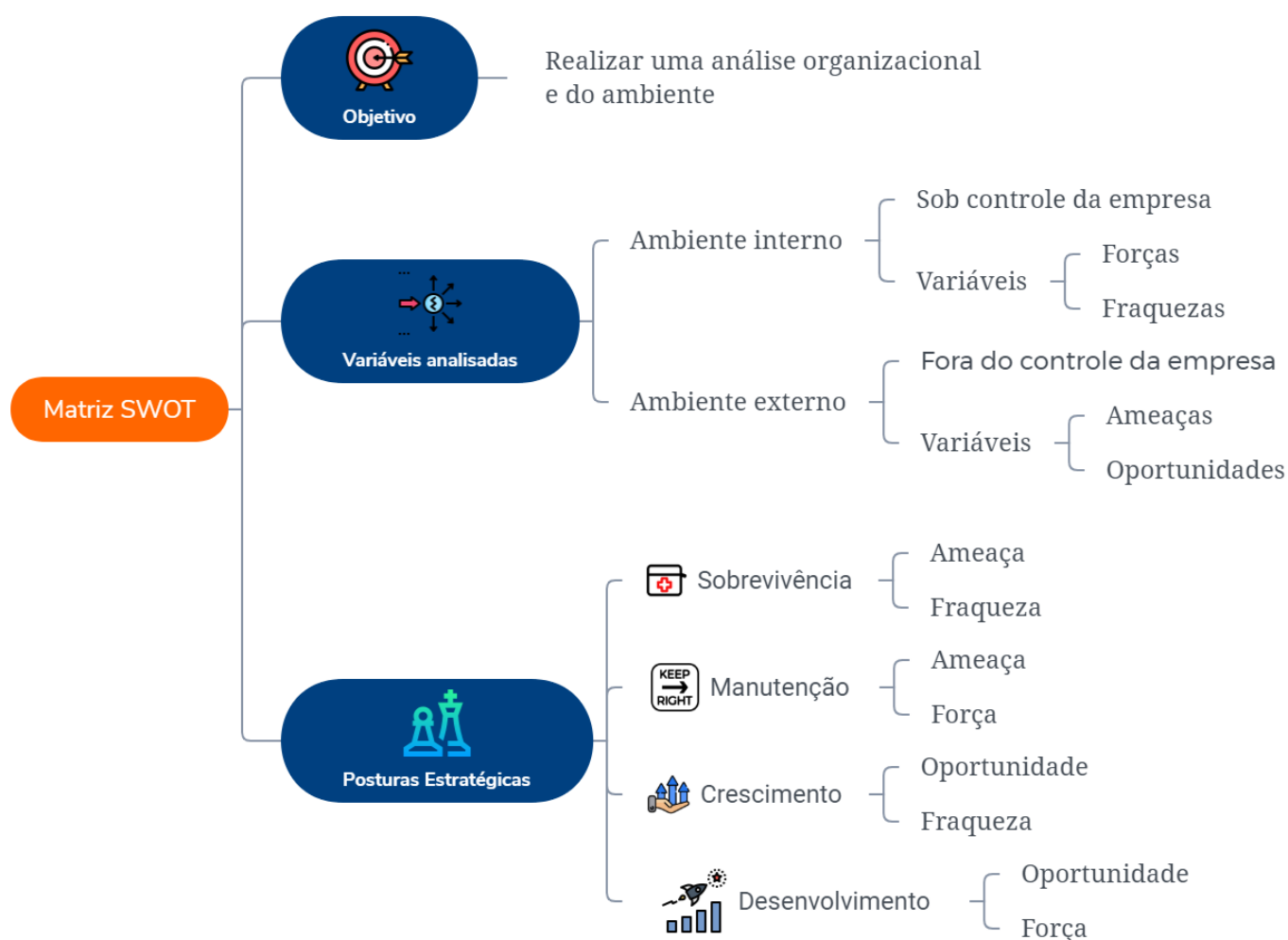
Alternativa E. Errado. A determinação de preço baseado no valor significa baixar significativamente os preços a fim de atrair mais clientes, redesenhando as operações da empresa com o intuito de reduzir custos, assemelha-se a estratégia de liderança em custos de Michael Porter.

Gabarito: C

Resumo Direcionado

Matriz SWOT

SWOT é um acróstico em inglês das palavras de Força (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). O acrônimo reproduz as variáveis que são avaliadas durante a análise SWOT. Em português, em vez de SWOT temos o acróstico como Matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).



Matriz BCG

A partir desses dois fatores: participação e crescimento de um mercado a BCG construiu a tabela abaixo, que serve como diretriz para tomada de decisões relacionadas ao portfólio de produtos de uma empresa.



Estrela: representa as unidades de negócio mais bem posicionadas - a empresa detém uma grande fatia de um mercado que está em forte crescimento. Essas unidades ainda dependem de um forte volume de investimentos para que a empresa mantenha uma posição dominante no mercado, porém esses investimentos já possuem um retorno relativamente previsível.

Ponto de interrogação: são unidades de negócio que vivem sobre incerteza. A empresa possui uma pequena fatia do mercado, porém o mercado está em forte expansão. Os pontos de interrogação dependem de fortes investimentos e produzem baixos retornos inicialmente.

Vacas leiteiras: são as unidades de negócio que estão consolidadas no mercado em uma posição privilegiada, porém o mercado já cresce de forma lenta/orgânica. Essas unidades de negócio não demandam muitos investimentos e são essenciais por gerarem altos lucros e fluxos de caixa (grana), os quais são necessários para financiar, principalmente, as unidades estrelas e alguns pontos de interrogação que a empresa avalie como estratégicos.

Abacaxi/Cachorro: Um mercado que cresce muito pouco e que a empresa detém uma parcela insignificante. A recomendação da BCG para esses casos é sair no mercado.

Ao construir o modelo, os consultores perceberam que os produtos, na maioria das vezes, seguiam um certo ciclo de vida:

- 1º) Nasceram como ponto de interrogação em novos mercados (fase de introdução do mercado);
- 2º) À medida que a empresa ia aumentando sua participação no mercado (fase de crescimento do mercado), os produtos tornavam-se estrelas;
- 3º) Com a maturidade o crescimento do mercado diminuía, o que fazia com que aqueles produtos migrassem para vacas leiteiras (fase de maturidade do mercado);
- 4º) Por mudanças de hábitos de consumo, mudanças tecnológicas ou incapacidade gerencial, os mercados começam a diminuir até que se tornavam abacaxi/cachorro (fase de declínio do mercado).

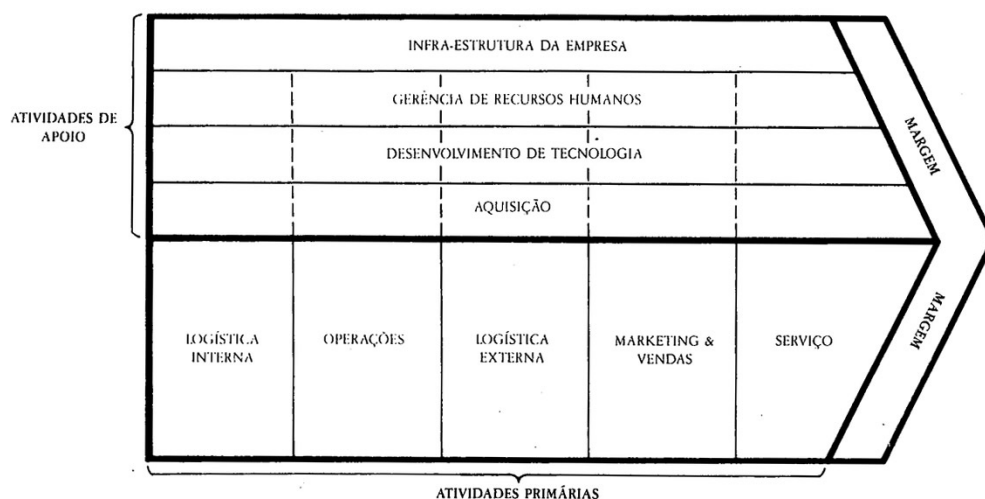
Matriz Ansoff (Matriz Produto x Mercado)

A Matriz Ansoff é utilizada para desenvolver estratégias a partir de dois eixos: produtos e mercado. A cobrança em concursos é literal e exige apenas que o candidato memorize cada um dos quadrantes da matriz:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

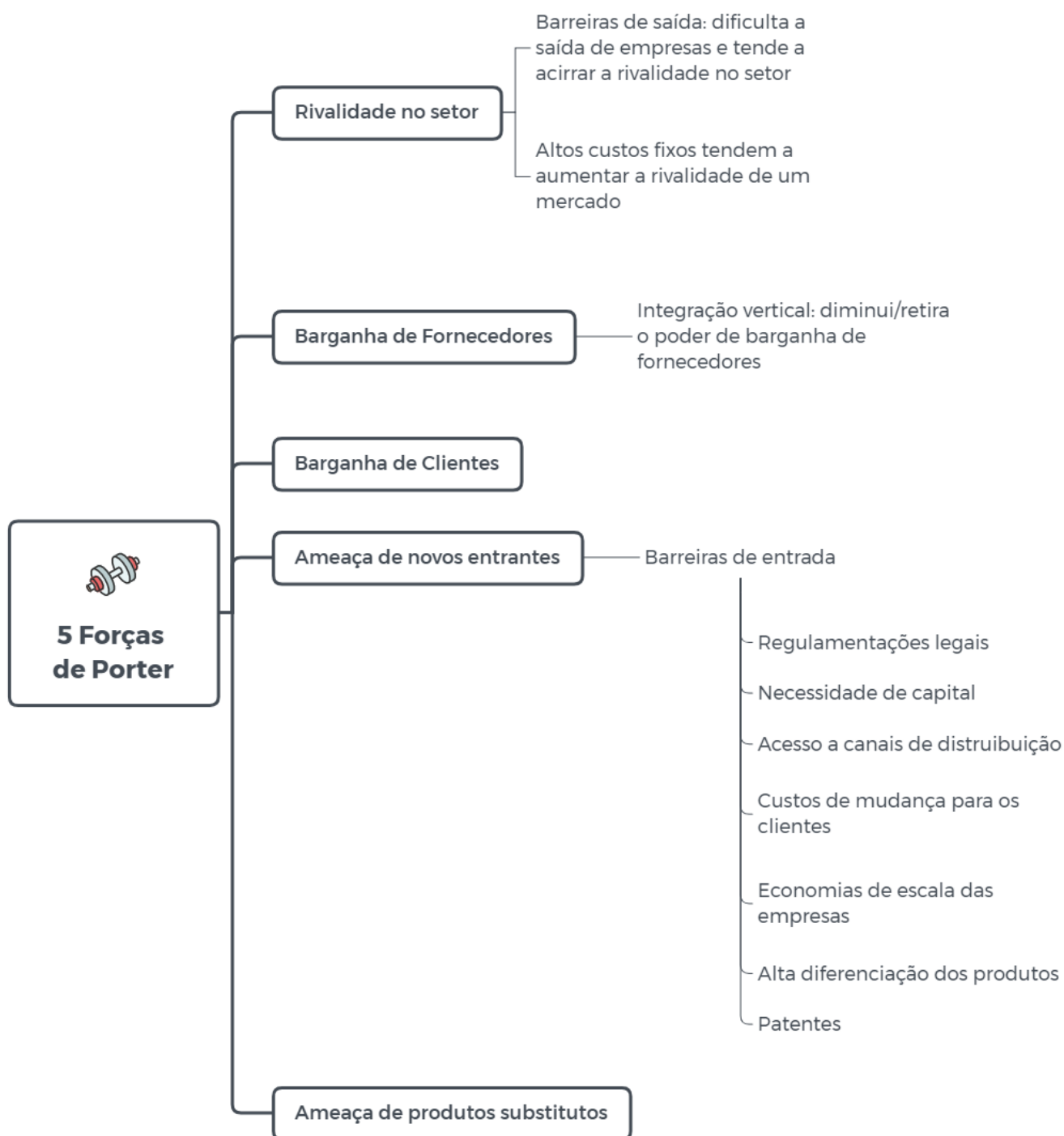
Cadeia de Valor

Porter propõe um modelo de referência para identificar as fontes de vantagem competitiva. Esse modelo é denominado de Cadeia de Valor:



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 (Porter, 1989, p.31)

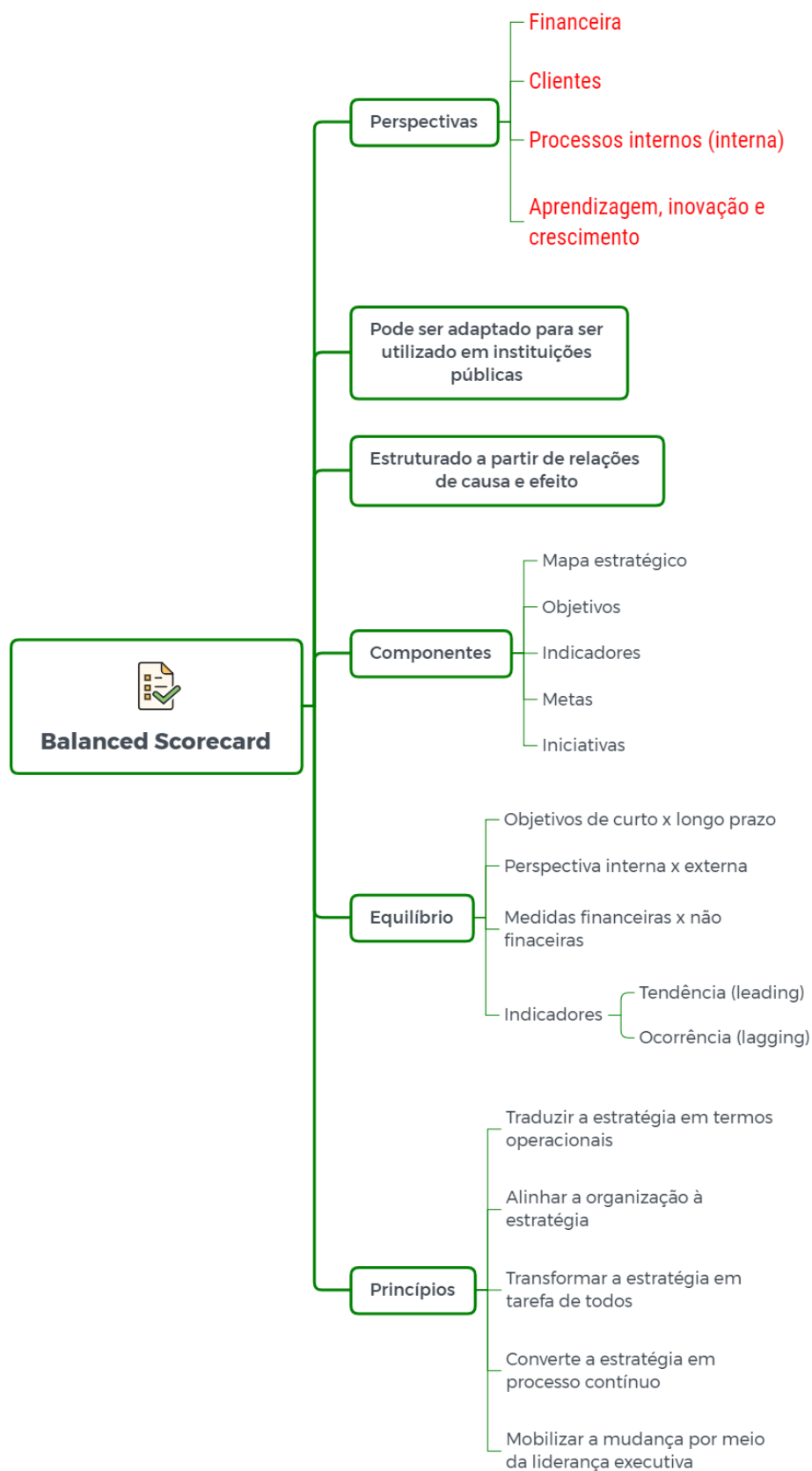
5 Forças de Porter



Existem três estratégias genéricas dentro do modelo proposto por Porter:

- Liderança em custo
- Diferenciação
- Enfoque

Balanced scorecard



Matriz GUT

A Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência ou simplesmente Matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada dentro da Administração. Você verá essa ferramenta dentro dos estudos de Administração da Qualidade, dentro do processo de decisão e aqui como uma forma de resolver os problemas que surgem ao colocar em prática a estratégia.

Trata-se de uma ferramenta muito simples que serve para **priorizar problemas**. Nessa ferramenta utilizam-se três aspectos para quantificar os problemas: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T).

- **Gravidade:** nesse aspecto avalia-se o impacto do problema sobre a organização, ou seja, refere-se, em grande medida, ao custo que a empresa perde/perderia com o problema.
- **Urgência:** nesse aspecto consideramos o prazo disponível para agir, bem como o tempo de execução necessário para que a organização consiga intervir no problema.
- **Tendência:** avalia o potencial de crescimento do problema ao longo do tempo, bem como a probabilidade da ocorrência dessa evolução. A tendência pode indicar três situações distintas que podem ocorrer: estabilidade do problema, agravamento, ou mesmo, ainda que raro, a atenuação do problema.

5W2H

O 5W2H é uma metodologia utilizada para construir **planos de ação**. Pode ser utilizado ainda no **mapeamento e na padronização de processos**. Seguindo essa metodologia, planos de ação são construídos a partir de 7 eixos:

- **What** (O que)
- **Why** (Por quê?)
- **Who** (Quem)
- **When** (Quando)
- **Where** (Onde)
- **How** (Como)
- **How Much** (Custos)

Leituras complementares



ATENÇÃO

Essa parte da aula é destinada a **aprofundamentos** do conteúdo. Sugiro que esse tipo de aprofundamento seja realizado em uma etapa posterior do estudo (após ter vencido todos os assuntos do edital).

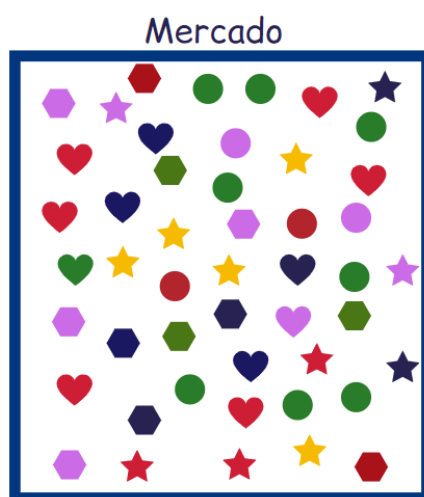
Em concursos público, é mais eficaz ser generalista do que ser especialista.

Uma premissa básica permeia as histórias de todos aqueles que encurtaram o caminho até a aprovação: seja primeiro um generalista e depois faça os aprofundamentos no conteúdo. Em 99,9% dos casos, as pessoas passam antes de serem especialistas em todos os tópicos do edital simplesmente porque conseguiram mesclar um conhecimento aprofundado em alguns tópicos com um nível razoável em outros.

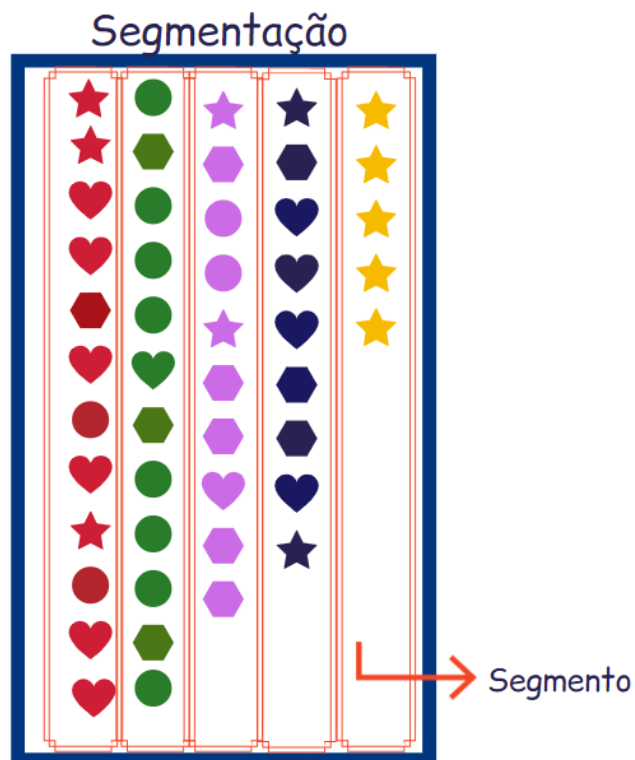
Segmentação de mercado

Conceito de segmentação

A segmentação de mercado consiste no agrupamento de consumidores (ou divisão do mercado) em conjuntos que compartilham determinadas características ou necessidades. Para ficar mais claro, vamos utilizar um exemplo hipotético. Imagine que no esquema a seguir cada indivíduo do mercado foi representado, a partir de suas características, por uma forma e cor.



Segmentar nada mais é do que utilizar algum critério para agrupar indivíduos com características semelhantes. No nosso exemplo, poderíamos utilizar como critério de agrupamento a cor. Assim, após a segmentação teríamos 5 segmentos (um para cada cor), conforme ilustrado pela imagem a seguir:



Naturalmente, você poderia utilizar outro critério para realizar a segmentação. Você poderia agrupar, por exemplo, por forma. O critério de segmentação vai depender dos objetivos da empresa e do contexto. O que quero que entenda, nesse momento, é simplesmente o que é segmentar. Ora, segmentar é criar segmentos (pedaços) do mercado, isto é, agrupar consumidores que compartilham características em comum. Por fim, vejamos como Kotler define segmentação:

Segmentação é a prática de dividir o mercado em grupos homogêneos com base em seus perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. (Kotler, 2017)⁸

Objetivos da segmentação

Uma vez que já entendemos o que é segmentação, a pergunta que, provavelmente, você está se fazendo é a seguinte: Qual o sentido de segmentar o mercado? Para que isso serve, afinal?

A segmentação pode ser útil por várias razões. A partir da literatura, podemos destacar as seguintes:

1ª razão: A segmentação vai permitir compreender melhor as necessidades dos clientes daquele segmento e, assim, desenvolver produtos mais personalizados.

2ª razão: A segmentação vai permitir elaborar campanhas de marketing mais adequadas ao perfil do consumidor do produto. Em vez de a empresa tentar se comunicar com todos os perfis, ela formula uma comunicação direcionada para o seu mercado.

3ª razão: A segmentação pode ser fundamental, a depender da estratégia de posicionamento da empresa. Muitas empresas adotam a estratégia de nicho, isto é, buscam atuar em uma parcela muito específica do mercado. Nesses casos, a segmentação é fundamental para que a empresa planeje todas as suas ações, desde a confecção dos produtos até a forma de comunicação com o público.

4ª razão: Com produtos mais personalizados e uma comunicação mais adequada ao perfil, a segmentação tende a melhorar a satisfação dos clientes das empresas.

Sobre a importância da segmentação e do posicionamento no mercado, vejamos o que diz o livro de Alexandre La Casas:

Segmentação e posicionamento são imprescindíveis para que a empresa identifique os principais atributos e as diferenças entre seu público-alvo, podendo, assim, concentrar-se nos melhores e mais eficientes meios de comunicação, utilizar canais de distribuição corretos e determinar a comunicação a ser utilizada. (La Casas, 2019)⁹

Critérios de segmentação de mercado

Não existe uma forma “correta” de segmentar o mercado. A realidade e as especificidades do mercado podem exigir que a empresa adote critérios variados. Classicamente, podemos utilizar os seguintes critérios de segmentação:

- a. **Base geográfica:** agrupar indivíduos de acordo com a região, estado, cidade ou vizinhança.
- b. **Aspectos demográficos e socioeconômicos:** sexo, idade, estado civil, renda, escolaridade etc.
- c. **Aspectos comportamentais:** grau de uso do produto, lealdade à marca.
- d. **Psicográficos:** valores, crenças e atitudes compartilhadas.

Que tal alguns exemplos para entendermos como diferentes empresas utilizam diferentes critérios de segmentação?

1º Exemplo: Bancos costumam utilizar renda como critério de segmentação. A depender do nível de renda, os bancos fornecem um conjunto específico de benefícios e produtos. O Banco do Brasil, por exemplo, possui agências exclusivas para clientes “Estilo”. Da mesma forma, o Itaú possui agências para clientes “personnalité”.

2º Exemplo: Atacarejos (comércios que vendem produtos em grandes ou pequenas quantidades) diferenciam os seus clientes de acordo com a quantidade a ser adquirida. Alguns clientes são enquadrados como clientes de varejo (compram quantidade menor), enquanto outros clientes são enquadrados como clientes de atacado (clientes que compram em maior quantidade).

Um exemplo curioso para finalizar: segmentação em função do papel no processo de decisão.

3º Exemplo: No mercado farmacêutico, as empresas segmentam as campanhas direcionadas para os médicos. Nesse mercado, essa segmentação faz sentido, pois os médicos exercem um papel decisivo no processo de compra dos demais clientes (pacientes). Além disso, por deterem conhecimento técnico, a comunicação é bem diferente daquela que seria utilizada para pessoas sem conhecimento em medicina.

Em síntese, não existe uma forma “correta” de segmentação. A depender do contexto e do mercado, a empresa pode utilizar diferentes critérios para formar os grupos.

Segmentação online

O uso da tecnologia tem permitido um nível de segmentação até então inimaginável. No mundo online é possível obter informações altamente específicas e detalhadas sobre cada indivíduo (chega a ser assustador!). Além disso, graças ao desenvolvimento de técnicas de aprendizado de máquina, o processo de segmentação pode ser feito de maneira automática e individualizada por “robôs”.

Para entender isso, veja se a situação a seguir:

João está querendo comprar um presente para sua namorada Maria. João decide comprar um celular para Maria (Maria é sortuda, hein?!). Então, João pesquisa no Google: “celular Samsung com melhor custo-benefício”. Pronto. Essa simples pesquisa é suficiente para diversas empresas descobrirem que João está interessado em um celular e, assim, essas empresas já podem enquadrar João, por exemplo, dentro do segmento “potenciais clientes” e bombardeiam João com diversos anúncios. Em todo site que João visita, agora aparece um anúncio do lado mostrando um celular Samsung. À medida que João pesquisa mais sobre celulares, mais informações são coletadas e, assim, os “robôs” conseguem qualificar João em segmentos cada vez mais específicos, por exemplo, “potencial cliente de celulares com preços de R\$2.000-R\$2.500 da cor grafite”. E, assim, os anúncios são cada vez mais direcionados para João.

Essa situação te parece familiar?

Pois é. Hoje, graças à segmentação online, esse tipo de situação é bastante comum. Ainda são poucos os livros e artigos que tratam especificamente sobre a segmentação online. Entretanto, a partir do trabalho de Marta Oliveira (2015), conseguimos fazer um paralelo entre segmentação tradicional e segmentação online:

Segmentação Tradicional	Segmentação online
A empresa define os segmentos	O consumidor indica qual o segmento a que pertence, a partir dos seus dados (histórico de navegação, buscas etc)
Limites claros e estáveis dos segmentos	Segmentos com limites pouco definidos (um indivíduo pode pertencer a segmentos distintos em momentos distintos, em função do seu comportamento)
Segmentação Estática	Segmentação Dinâmica (A segmentação vai modificando-se a partir do comportamento do consumidor)
Segmentação centrada na empresa (objetivo é alocar recursos de marketing de forma eficiente e aumentar os lucros da empresa)	Segmentação centrada no consumidor (Objetivo é capacitar o consumidor a descobrir as suas próprias necessidades e, assim, obter exatamente aquilo que deseja)
Feito no escritório e aplicado posteriormente	Feito e aplicado em tempo real, no relacionamento com o cliente.

Administração por Objetivos (APO)

Por muito tempo a Administração centrou-se no processo de planeamento. Ainda sob influência das primeiras teorias da Administração (Administração Científica e Clássica), acreditava-se que seria papel da Alta Administração a elaboração de planos e caberia aos subordinados tão somente a execução.

A experiência prática demonstrava, no entanto, que mesmo os melhores planos fracassavam quando chegava o momento da execução. Enquanto ciência, buscou-se compreender as razões desse fracasso: seriam os planos tecnicamente ruins?

Diversos estudos demonstraram que um plano, ainda que tecnicamente correto, mostrar-se-ia desastroso na execução caso não houvesse engajamento dos níveis de execução e um forte compromisso com os objetivos definidos. É exatamente dentro desse contexto que nasce a Administração por Objetivos (APO).

A administração por objetivos (APO) é um estilo de administração, originalmente idealizado por Peter Drucker, que enfatiza **os objetivos como instrumentos para motivar as pessoas**.

“Marcelo, como motivar as pessoas por meio de objetivos?”

O que se percebeu é que as **peças criam compromissos com os objetivos que ajudam a construir**. Dessa forma, não se mostra eficaz a abordagem tradicional: Alta Administração elabora um plano magnífico e depois empurra esse plano goela abaixo dos níveis inferiores. Ao contrário, para que produzam os resultados necessários **os planos devem ser construídos em conjunto por meio de negociação entre os níveis superiores e inferiores**. Esse é o pressuposto básico da APO.

É importantíssimo que compreenda que dentro da Administração por Objetivos (APO), a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência (CESPE, EBSERH, 2018). Ora, a abordagem tradicional de elaboração de planos é muito mais eficiente, pois envolve uma quantidade menor de pessoas o que torna o processo mais célere e, por consequência, menos oneroso. É apenas a Alta Administração definindo os planos e pronto. Contudo, o que se percebeu é que os planos impostos pela Alta Administração não produziam os resultados esperados durante a execução e, assim, se reavaliou a forma como os planos eram feitos para incluir a participação dos níveis inferiores.

Na obra de Chiavenato (2015) encontramos os elementos da APO. Esses elementos são espécies de princípios que permeiam esse estilo de gestão. Vejamos:

1. Estabelecimento conjunto de objetivos: entre o administrador e o seu superior, por meio de uma intensa negociação. O superior se incumba da obtenção dos recursos necessários ao alcance dos objetivos – como pessoas, equipamentos, recursos financeiros, orientação, treinamento, capacitação, liderança, motivação, etc. – enquanto o administrador se incumba das atividades para alcançar os objetivos traçados e negociados.

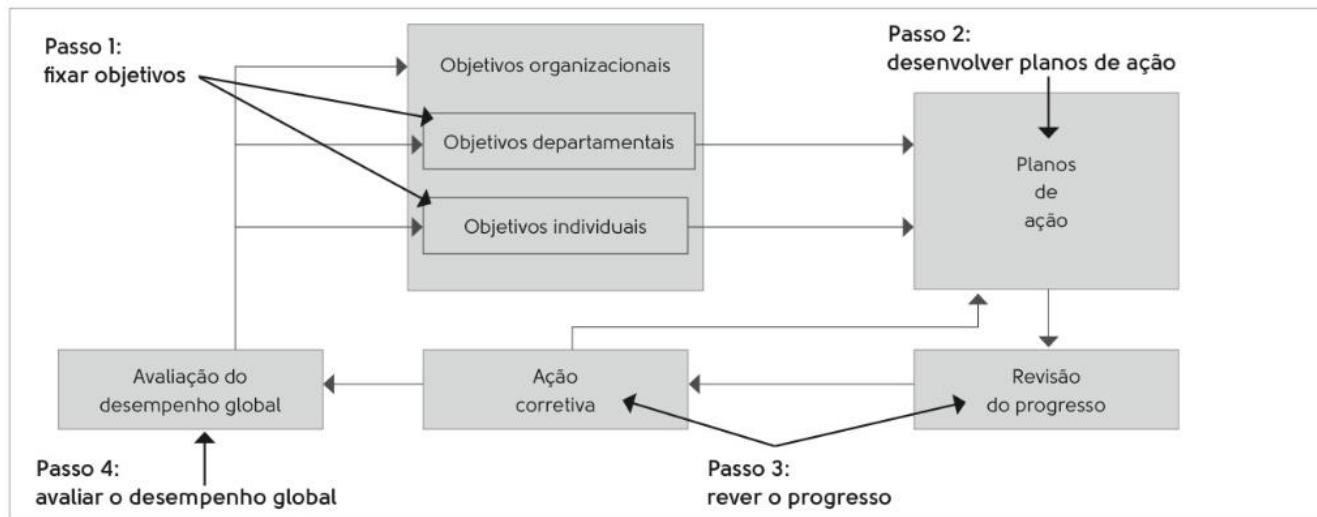
2. Estabelecimento de objetivos de cada departamento: estabelecendo uma hierarquia de objetivos em cascata.

3. Interligação entre os vários objetivos: para criar uma rede de objetivos capaz de alcançar efeitos sinérgicos.

4. Revisão periódica e constante: com reciclagem constante para assegurar o alcance dos resultados esperados.

5. Ênfase na mensuração: isto é, na quantificação dos resultados que permita um adequado controle dos resultados.

A Administração por objetivos é estruturada dentro de um processo bem intuitivo: fixação de objetivos em conjunto, elaboração de planos de ação, acompanhamento e revisão do progresso, ações corretivas (quando necessário) e avaliação do desempenho global. Esse processo é representado graficamente na obra de Chiavenato (2015):



Fonte: Chiavenato (2015, p. 235)

É importante que conheça ainda os benefícios e problemas que a doutrina costuma apontar dentro da utilização da Administração por Objetivos (APO):

Benefício da APO	Problemas com a APO
Os esforços do gerente e dos funcionários são focalizados nas atividades que conduzem ao alcance dos objetivos	Mudanças constantes podem desvirtuar os objetivos e desarranjar o sistema
O desempenho é aprimorado em todos os níveis da organização	Um ambiente de trabalho com relacionamento precário entre os gerentes e funcionários pode reduzir a eficácia da APO
Os funcionários são motivados para alcançar e superar objetivos e metas	Os valores organizacionais que desencorajam a participação podem prejudicar o processo da APO
Os objetivos departamentais e individuais são alinhados com os objetivos organizacionais	Muito papelório e burocracia podem fazer encalhar a APO
A retroação é intensamente utilizada	Desconfiança, autocracia, falta de cooperação e de espírito de equipe podem prejudicar a APO.
Recompensas são oferecidas para todos aqueles que ultrapassam os objetivos fixados.	

Que tal mais algumas questões para fixarmos os principais pontos da APO?

CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo – 2016)

Na administração por objetivos, os administradores e seus subordinados, após identificarem objetivos em comum, formularem metas de forma consensual e participativa e discutirem a atribuição das suas responsabilidades de acordo com os resultados esperados, serão avaliados em consonância com o alcance desses objetivos.

COMENTÁRIO:

O enunciado reproduz corretamente a essência da Administração por Objetivos (APO): traçar objetivos de forma consensual e participativa. Uma vez estabelecidos os objetivos, traçam-se planos de ação para alcance desses objetivos de modo a definir responsabilidades e instrumentos de acompanhamento da execução.

Gabarito: CERTO

CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

No âmbito da administração por objetivos, a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência.

COMENTÁRIO:

Ótimo enunciado, pois exige do candidato a compreensão, de fato, da Administração por Objetivos (APO).

A APO surge como um estilo de gestão destinado a aumentar a eficácia dos planos. Percebeu-se que os planos que eram elaborados sem a participação dos empregados, apesar de serem mais eficientes (mais rápidos e menos onerosos para serem elaborados), não produziam os resultados almejados. A APO contrapõe-se a esse modelo ao propor a participação dos empregados dentro do processo de elaboração dos planos. O pressuposto teórico da APO é que com a participação dos empregados, cria-se um maior engajamento e motivação dos empregados durante a execução.

Gabarito: CERTO

Redes e Alianças

A constituição de redes de colaboração e alianças entre as empresas tem sido objetivo de muitas pesquisas empíricas em Administração. Plataformas de Marketplace, diversos sites como Booking, Airbnb, Wikipedia são apenas alguns exemplos de como as empresas estão se aproximando uma das outras para desenvolver novas soluções.

Em diversas indústrias, o ambiente de negócios é tão complicado que nenhuma empresa de forma isolada tem conhecimento e recursos necessários para se manter competitiva e, assim, a formação de redes colaborativas e alianças é uma estratégia cada vez mais comum para as organizações lidarem com a globalização e os rápidos avanços em tecnologias, comunicações e transportes.

As alianças e parcerias podem ainda ser utilizadas para criação de vantagem competitiva, hipótese na qual são denominadas como **alianças estratégicas** (CESPE, TCE/PA, 2016). Um exemplo de aliança estratégica foi a firmada entre a Apple e a AT&T fez para desenvolver o primeiro Iphone, celular que apresentou diversas tecnologias até, então, inéditas como a tela sensível ao toque e o teclado virtual.

Exemplos reais de Redes e Alianças

A quantidade de alianças corporativas está aumentando na faixa de 25% ao ano, e muitas delas estão entre os concorrentes. Pense sobre a indústria automotiva. Ford e GM competem acirradamente, mas as duas se juntaram para desenvolver uma transmissão com seis velocidades. Hyundai, Chrysler e Mitsubishi executam juntamente a Aliança Global de Fabricantes de Motor para projetar um motor de quatro cilindros. Agora, a Volvo é a dona da Zhejiang Geely Holding, mas mantém uma aliança com o dono anterior da Ford Motor para fornecer motores e outros componentes. (Daft, Richard. *Organizações: teoria e projetos*. 11ª edição norte-americana, 2015)

Apesar dessa importância dentro do contexto atual das empresas, o tema de redes e alianças é ainda incipiente no setor público e mais ainda em provas de concursos públicos. Deve-se reconhecer que o governo federal tem criado iniciativas para fomentar uma maior integração e colaboração entre os diferentes entes federativos e órgãos e entidades. Um exemplo notável desse esforço é o sítio eletrônico: www.softwarepublico.gov.br. Nesse site, são compartilhados softwares livres (gratuitos, códigos de programação abertos, não dependem de software pagos) que foram desenvolvidos por diferentes órgãos e entidades. Vejamos alguns exemplos:

- **Sistema Eletrônico de Informações – SEI** – Desenvolvido pelo TRF-4ª Região, tornou-se o software padrão de tramitação de processos administrativos dentro do Executivo Federal e já é adotado em alguns Estados.
- **Curupira** – Desenvolvido pela Caixa é utilizado para gestão de processos de impressão.
- **GEPNET2** – Desenvolvido pela Polícia Federal é uma solução corporativa para gestão de projetos.

Nas poucas questões que já exploraram o conteúdo de redes e alianças, cobrou-se aspectos mais gerais. Vejamos como o assunto já foi cobrado em provas:

QUADRIX – CREF20 – Assistente Administrativo – 2019) A rede de integração entre empresas é uma abordagem de estruturação mais moderna e direcionada para resultados. Um bom exemplo disso é o de um sistema de transportes integrado, que permite a utilização de um bilhete específico para cada tipo de usuário.

COMENTÁRIO:

Essa questão precisa de uma contextualização para entendê-la.

O bilhete de sistema de transporte integrado é uma forma de pagamento disponível para o usuário de transporte público que possibilita que por meio de um único bilhete ele utilize serviços ofertados por diferentes concessionárias (Ônibus, metrô e trem).

Existem vários tipos de bilhete conforme a necessidade do usuário. Alguns permitem acesso apenas a alguns modais (apenas ônibus, apenas metrô ou apenas ônibus e metrô) e outros a todos os modais (ônibus, metrô e trem).

O ponto é que, de fato, esse é um exemplo de rede e aliança firmado entre diferentes empresas para fornecer um serviço de melhor qualidade para os usuários. Em vez de o usuário gerenciar três formas de pagamento (uma para cada serviço), adotou-se uma forma única e padronizada de pagamento.

Gabarito: CERTO

CESPE – TCE/PA – Auditor de Controle Externo (Administração) – 2016) Acordos de cooperação técnica entre organizações para compartilhar conhecimentos e experiências que favoreçam a geração de vantagem competitiva são considerados alianças estratégicas.

COMENTÁRIO:

O enunciado apresenta uma tendência cada vez mais comum de as empresas construírem redes e alianças para desenvolverem vantagem competitiva.

Gabarito: CERTO

CESPE – SUFRAMA – Engenheiro de Operações – 2014) Sob a perspectiva de rede, não é estrategicamente interessante para uma empresa que alguns de seus fornecedores de segunda camada supram sua operação diretamente.

COMENTÁRIO:

Fornecedores de segunda camada são “os fornecedores dos fornecedores” da empresa. Cortar a intermediação realizada pelo fornecedor, em geral, significa reduzir custos, por isso é sim interessante que os fornecedores de segunda camada supram diretamente a demanda. Além da provável redução de custos do insumo em si, existe uma redução do tempo necessário para o ressuprimento, posto que o fluxo de tramitação da matéria-prima será reduzido.

Gabarito: ERRADO

CESGRANRIO – Profissional Básico (Administração) – 2013) Recentemente, uma empresa farmacêutica europeia adquiriu 49% das ações de um laboratório nacional. O presidente da companhia nacional afirmou que estavam procurando, há algum tempo, um sócio estratégico, não apenas para expandir os negócios da empresa, mas também para agregar valor ao negócio. Com a chegada desse sócio, a expectativa é investir em uma nova fábrica, visando a uma plena incorporação de parte dos medicamentos europeus ao portfólio de comercialização no Brasil.

A aliança estratégica em questão mostra-se interessante para as duas empresas, pois permite a(o)

- a) criação de um ambiente competitivo favorável, via conluio tácito
- b) entrada em novos mercados e segmentos
- c) saída de setores ou segmentos de menor desempenho
- d) melhora do desempenho de operações atuais

e) gerenciamento da incerteza, via portfólio de opções reais

COMENTÁRIO:

As alianças estratégicas podem ter diversos objetivos. Em geral, podemos: a) desenvolvimento de novo produto; b) ingresso em novo mercado; c) criação de vantagem competitiva em um mercado que já atua.

Pelas informações do enunciado verificamos que a aliança permitirá que as duas empresas atuem em novos mercados e segmento: a empresa farmacêutica ingressa no mercado brasileiro e o laboratório nacional ingressa no mercado de medicamentos.

Assim, temos como correta a alternativa B.

Gabarito: B

Planejamento por meio de cenários

Esse tópico é um terror para os candidatos, pois ele reúne três características que dificultam o estudo: cai pouco, quando cai vem de uma forma aprofundada (principalmente no caso da falecida ESAF) e a cobrança é feita de forma esparsa (espalhada). Para a parte teórica não ficar cheia de teorias que caíram só uma única vez em um único concurso, enxuguei a teoria e estendi os comentários das questões, ok? Vamos pra cima!

Boa parte do que sabemos hoje sobre gestão estratégica teve origem nos círculos militares. Peça a qualquer acadêmico de Administração que indique um livro clássico de estratégia e, provavelmente, ouvirá como resposta "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, um livro escrito 400 anos antes de Cristo (tem noção o quanto isso é antigo??!!). Vejamos um trechinho desse livro para aquecer nossos estudos de planejamento por meio de cenários:

A Arte da Guerra

A garantia de nos tornarmos invencíveis está em nossas próprias mãos. Tornar o inimigo vulnerável só depende dele próprio. Conhecer os meios que asseguram a vitória não significa obtê-la. Assim, **os hábeis generais sabiam primeiramente o que deviam temer ou esperar, e avançavam ou recuavam, lutavam ou se entrincheiravam, segundo o conhecimento que tinham**, tanto a respeito das próprias tropas quanto das do inimigo. Acreditando-se superiores, não hesitavam em tomar a iniciativa. Acreditando-se inferiores, batiam em retirada e ficavam na defensiva. (A arte da Guerra, Sun Tzu, p.24)

"Marcelo, o que isso tem a ver com planejamento por meio de cenários??"

Tudo. Quando estamos trabalhando com cenários estamos atuando como os hábeis generais de Sun Tzu. Antes de entrar no campo de batalha, procuramos primeiramente descobrir o que precisamos temer e o que podemos aproveitar. Eu costumo brincar que planejamento por meio de cenários é o planejamento do "e se...".

"E se acontecer isso...o que eu faço?" "E se acontecer aquilo...o que eu faço?"

O "isso" ou "aquilo" são os chamados **eventos**. Vamos entender melhor: basicamente as organizações possuem uma rotina regular. Tudo ocorre de forma relativamente previsível até que...pam! Acontece um fenômeno inesperado e repentino que impacta diretamente na trajetória da organização. Esses fenômenos são os eventos. (Fazendo uma analogia com nossa vida, seria o nascimento de um filho, a nomeação em um concurso, ganhar um grande prêmio na loteria...vai tudo seguindo uma certa trajetória até que muda tudo ☺).

Eventos: fenômenos categóricos que podem ou não ocorrer em determinado momento no futuro. Ocasionalmente impactam importante no comportamento do sistema de forma repentina e inesperada.

Outro conceito importante nesse assunto é o de **tendência**. Vez ou outra ouvimos notícias como: “a expectativa de vida tende a aumentar em 5 anos até 2030”, ou ainda, “existe uma tendência de queda do uso de telefones fixos, desde 2009”. Isso significa que, baseado em uma série histórica de dados, existem variações que estão provocam mudanças contínuas em determinado fenômeno (expectativa de vida ou uso de telefone fixo, nos nossos exemplos).

Tendência: séries métricas que indicam variações no longo prazo que estão provocando mudanças contínuas no sistema.

A elaboração de cenários deve considerar tanto os eventos como as tendências. Falando nisso agora já conseguimos conceituar cenário. Cada questão coloca um conceito diferente, vejamos alguns exemplos:

Definições de Cenários e de Planejamento de Cenários

Cenários	Planejamento de Cenários
[...] são quadros imaginados para futuros potenciais, mas o futuro é apenas um meio e não o fim. (Art Kleiner, 1999)	[...] uma abordagem eficiente para o planejamento estratégico de negócios, que foca idéias empresariais em um mundo de incertezas. (Kees van der Heijden (1996))
[...] são narrativas descritivas de projeções alternativas plausíveis de uma parte específica do futuro. (Liam Fahey & Robert M. Randall apud Fahey & Randall, 1998)	[...] não é somente uma nova ferramenta de planejamento, mas uma nova forma de refletir sobre possibilidades futuras das organizações e de tomada de decisão que as beneficiem e promovam sua sobrevivência. (Ian Wilson in Fahey & Randall, 1998)
[...] são histórias narrativas com início, meio e fim. (James A. Ogilvy, 2002)	[...] é um conjunto de processos destinados a melhorar a qualidade das suposições. (Brânquia Ringland (1998))
[...] uma ferramenta para organizar as percepções sobre ambientes futuros alternativos nos quais decisões podem ser tomadas. Alternativamente: um conjunto de formas organizadas para podermos sonhar sobre nosso próprio futuro. (Peter Schwartz, 1996)	[...] construções de visões plausíveis sobre diferentes possíveis futuros para uma organização baseadas em grupos de influências ambientais e direcionadores-chave de mudanças sobre as quais há um alto nível de incerteza. (Gerry Johnson & Kevan Scholes, 1999).
[...] são seqüências hipotéticas de eventos construídas com o propósito de focalizar atenção em processos causais e pontos de decisão. (Herman Khan (1967) in Colin Eden & Fran Ackermann (1998))	
[...] é uma lista lógica de eventos seqüenciais que conduzem a um ponto notável do tempo. (David H. Mason in Fahey & Randall (Eds) (1998))	

Fonte: WRIGHT, 2005 apud LOURENÇO JR (2007)

Então, basicamente, você imagina “e se acontecer isso” e vai traçando estratégias para lidar com aquela situação. Depois pensa “e se acontecer aquilo” e descreve novas estratégias para lidar com esse outro cenário. É meio intuitivo, mas não custa reforçar que **cenários são situações futuras**.

De acordo com Schwartz (2000), o planejamento de cenários foi amplamente utilizado pela Força Aérea Americana (FAA) na tentativa de prever ações do inimigo e construir estratégias alternativas de combate no início do século XX. A abordagem inicial desse tipo de planejamento foi essencialmente quantitativa. Utilizavam-se diferentes modelos para calcular a probabilidade de ocorrência de cada cenário e, posteriormente, elaboravam-se planejamentos específicos.

Ao final da década de 1970 em virtude do trabalho de Pierre Wack (Case da Shell), o planejamento de cenários passou a se fundamentar não apenas em probabilidades, mas também em um pensamento causal **qualitativo** (para fins de concursos públicos, o método de planejamento por meio de cenários mais importante é qualitativo: Método Delphi).

Vejamos uma questão bem interessante que faz um apanhado histórico sobre essas origens do planejamento baseado em cenários:

UFMT – TJ/MT – 2016) Levando em conta a técnica Análise de Cenários utilizada no Planejamento Estratégico empresarial, analise as assertivas.

I - A técnica antecede a década de 1950, usada durante a segunda Guerra Mundial por militares para mitigar os riscos das investidas e execução das ordens de ataque.

II - No final da década de 1970, o planejamento de cenários passou a se fundamentar não apenas em probabilidades, mas em um pensamento causal qualitativo.

III - Durante os anos 1980, as organizações foram desenvolvendo suas metodologias de planejamento de cenários usando técnicas de computador.

IV - Os cenários são utilizados para avaliação da sensibilidade/risco, avaliação e desenvolvimento de estratégia; ajudam a organização a concentrar-se em diferentes ambientes futuros plausíveis.

Estão corretas as afirmativas

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

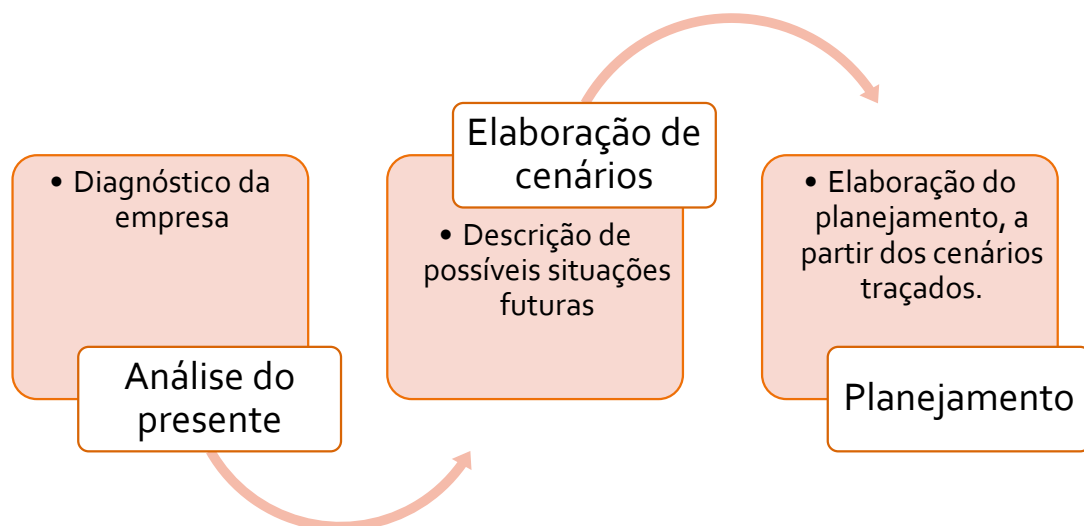
RESOLUÇÃO:

Todas as afirmações (I, II, III e IV) estão corretas. Selecionei essa questão para que você tivesse uma visão geral da evolução e das origens do planejamento baseado em cenários.

Gabarito: A

“Ok. Eu já entendi o que é um cenário. Mas por que ficar pensando no que pode acontecer?”

É uma excelente questão. Os seres humanos não conseguem prever o futuro, certo? Então, **não podemos dizer que cenários são previsões**. Os cenários são situações que **podem** ocorrer. Entretanto, é um exercício interessante de **aprendizagem organizacional** traçarmos cenários porque podemos avaliar como uma decisão tomada hoje impacta em um cenário futuro. Sabe aqueles filmes de ficção científica? Aqueles em que o mocinho volta no tempo para mudar alguma coisa no passado para alterar também o futuro? Então, a ideia é a mesma só que sem máquina do tempo. Rsrs



O Auditor da Receita Federal em formação

Vamos pegar um caso de alguém que, assim como você, está estudando para um cargo público. Vamos imaginar que para Auditor da Receita Federal para exemplificar:

Cenário 1: Mantém a disciplina até a publicação do edital e depois de pagar o respectivo preço em horas de estudo, passa no concurso para Auditor da Receita Federal.

Cenário 2: Fica num vai e vem de estudos e é surpreendido com a publicação do edital da Receita. Não consegue ser aprovado e desiste de estudar para "grandes concursos", abandona o sonho de ser auditor e é aprovado em outros concursos.

Cenário 3: Fica num vai e vem de estudos e é surpreendido com a publicação do edital da Receita. Não consegue ser aprovado e continua estudando até ser Auditor da Receita Federal (concurso se faz até passar).

Cenário 4: Fica num vai e vem de estudos e é surpreendido com a publicação do edital da Receita. Não consegue ser aprovado e culpa tudo e todos pela reprovação. Desiste dos concursos.

A cada dia, esse alguém vai tomar uma série de decisões que o farão se aproximar ou distanciar de um desses cenários.

Como a decisão de fazer maratona no Netflix antes de bater a meta de estudos aproxima/distância de cada um desses cenários? Ou como aqueles 15 minutinhos extras revisando a aula podem fazer toda a diferença para responder aquela questão discursiva que caiu na segunda fase?

Eu particularmente gostava de me imaginar como um auditor em formação. Sabia que um dia seria auditor não importava quando tempo levasse eu estava disposto a pagar o preço. Assim, os estudos eram apenas parte da minha formação para exercer bem minhas futuras responsabilidades. Imagine a sensação de não conseguir responder um contribuinte sobre uma dúvida básica? Ou de não ser capaz de dar conta do trabalho mesmo? Tem que se preparar. E quando acontecer (porque vai acontecer), será tão bom quanto imagina ou até mesmo melhor. 😊

Vejamos uma questão que aborda sobre as utilidades de uma análise de cenários:

FCC – TCE/GO – 2014) Ao realizar análise de cenários, são identificados alguns fatores úteis como:

I. Criar consciência empresarial em relação aos aspectos do macroambiente que são desfavoráveis ou imutáveis, bem como aqueles em que a empresa atuará.

II. Compreender os aspectos favoráveis e não favoráveis à introdução ou manutenção de um produto ou serviço em um determinado macroambiente.

III. Proporcionar mais qualidade como apoio visual.

IV. Aumentar os negócios por meio do desenvolvimento de novos mercados para seus produtos.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) III e IV.

c) I e III.

d) II e IV.

e) II e III.

RESOLUÇÃO:

A questão praticamente copia e cola as informações do livro de Helton Silva (2004). Nessa obra, pontuam-se as seguintes utilidades da análise de cenários:

- Compreender os aspectos favoráveis e não favoráveis à introdução ou manutenção de um produto ou serviço num determinado macroambiente; **(Afirmativa II)**
- Efetuar o planejamento em bases de elevada realidade.
- Criar consciência empresarial sobre os aspectos macroambientais desfavoráveis, imutáveis, bem como sobre aqueles onde a empresa poderá atuar, modificando-os; **(Afirmativa I)**
- Consolidar as oportunidades do planejamento, com base nas oportunidades presentes na macroambiência;
- Criar um alinhamento estratégico entre as macrotendências e o produto ou serviço em planejamento.
- Auxiliar nas definições de ações para o sucesso do planejamento.

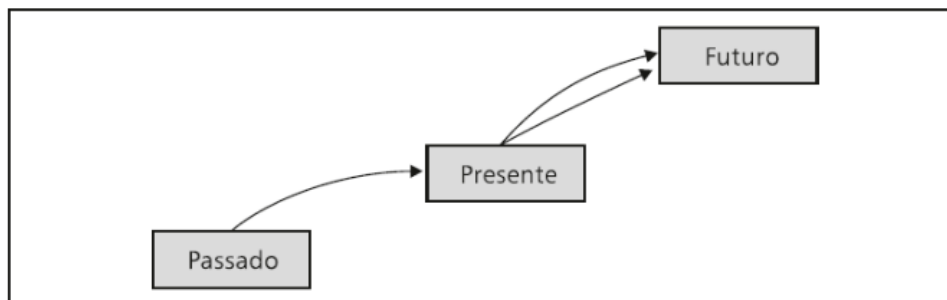
Item III. **Considerado errado.** Particularmente, acredito que a elaboração de cenários ajuda a formar um apoio visual para a tomada de decisões. Isso pode ou não melhorar a qualidade das decisões, porém o que eu acho não importa. Pra prova da FCC leve que: **a análise de cenários não proporciona mais qualidade como apoio visual.**

Item IV. **Errado.** Análise de cenário é o estabelecimento de suposições e considerações sobre o futuro. É uma técnica utilizada para se elaborar um planejamento. Por si, não leva a empresa a nada senão ao próprio ato de planejar. Assim, não faz sentido dizer que análise de cenários aumenta os negócios da empresa ou desenvolve novos mercados.

Abordagens para elaboração de cenários

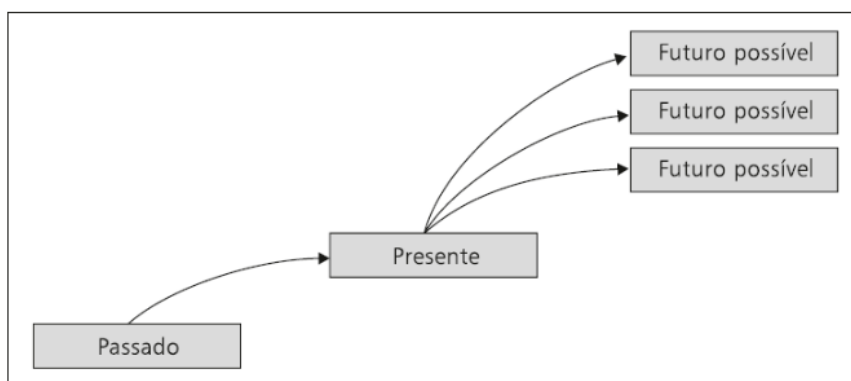
Existem duas abordagens para se prever cenários: abordagem projetiva e abordagem prospectiva. O que diferencia uma abordagem da outra são, basicamente, dois aspectos: quantidade de cenários elaborados e modelo de geração de cenários. Vejamos as características de cada uma dessas abordagens.

Abordagem projetiva: utiliza dados atuais para **projetar o futuro** por meio de modelos deterministas e **quantitativos**. Parte do pressuposto de que o futuro repetirá o passado e, assim, considera apenas fatores e variáveis já conhecidos e estabelece um **futuro único e certo**.



Fonte: Djalma Oliveira (2018)

Abordagem prospectiva: utiliza uma visão holística (global, busca compreender a totalidade dos fenômenos). Considera variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não. Pressupõe um futuro **múltiplo** e incerto (mudanças são imprevisíveis e incertas). Trata-se de uma análise intencional, em que se pode utilizar variáveis de opinião (julgamentos, pareceres, probabilidades subjetivas, etc) por meio de métodos do tipo análise estrutural, Delphi, impactos cruzados, etc.



Fonte: Djalma Oliveira (2018)

A consistência entre tendências e eventos correlatos, embora parcialmente sujeita a análises históricas, é essencialmente subjetiva, o que exige um processo de revisão relativamente intenso dos cenários para evitar erros mais grosseiros, e também conferir maior adequação dos cenários aos estudos estratégicos.

No exemplo que dei sobre o alguém que está estudando para o concurso de Auditor da Receita Federal, eu utilizei uma abordagem projetiva ou prospectiva?

Resposta: Abordagem prospectiva!!! Eu estabeleci vários cenários possíveis, adotei um método qualitativo (experiência e convivência por vários anos com pessoas que se preparam para concursos públicos) e estabeleci os cenários como resultados diretos de uma ação presente. Tranquilo?

Vamos fazer uma questão apenas para fixar:

FUNCAB – ANS -2015) Após a construção de cenários plausíveis, a próxima etapa do processo consiste na preparação da previsão ambiental a fim de alinhar as condições que o ambiente organizacional apresentará em um certo tempo no futuro. Há uma abordagem de previsão ambiental que consiste em projetar para o futuro os dados atuais, utilizando-se de modelos determinísticos e quantitativos. Trata-se da seguinte abordagem de previsão:

- a) prospectiva.
- b) holística.
- c) histórica.
- d) projetiva.
- e) dinâmica.

RESOLUÇÃO:

Projetar o futuro com dados atuais, utilizando modelos determinísticos e quantitativos são características da abordagem **projetiva**.

Gabarito: D

Métodos de elaboração de cenários

Existem vários métodos de elaboração de cenários (Lógica intuitiva, Escola de Tendências probabilísticas e Escola Francesa Prospectiva, Future Mapping, dentre outros). Para concursos, com a saída da ESAF, esse tópico perdeu grande parte da importância, vejamos os pontos principais.

Cenários Otimista, Intermediário e Pessimista

Uma forma simples de utilizar o planejamento baseado em cenário é levantar todas as informações disponíveis e elaborar três tipos de cenários básicos: cenário otimista, cenário intermediário e cenário pessimista. Com os cenários elaborados, a organização traça planos de ação para cada um desses cenários e implanta medidas que conduzam a empresa em direção ao cenário otimista.

Escola Francesa Prospectiva

Iniciada a partir dos trabalhos de Gaston Berger na década de 1950 e ampliada por Michael Godet, a Escola Francesa propõe ferramentas que auxiliem a visão de longo prazo dos estrategistas e procedimentos para conciliar intuição e razão. Para Godet, o futuro é a razão de ser do presente e por isso é necessário um longo trabalho de identificação de variáveis-chave no futuro desejado para que seus alicerces sejam construídos no presente.

Técnica Delphi

A Escola Francesa incorporou a Técnica Delphi como uma das etapas do planejamento baseado em cenários. Nessa metodologia são realizadas consultas a especialistas por meio de questionários sucessivos até que se obtenha um consenso.

Detalhando a Metodologia:

Utilizam-se formulários para que os especialistas, de forma anônima, respondam diversas questões. As respostas são copiladas e compartilhadas com todos com argumentos dos vários especialistas. Inicia-se, então, uma nova rodada de questões e o procedimento é repetido de forma sucessiva até que as respostas converjam para um consenso

Escola da lógica intuitiva

Essa escola também é conhecida como Escola Shell. Em 1969 Pierre Wack, pesquisador na Royal Dutch Shell, coordenou o projeto Horizon Planning Initiative, que tinha como objetivo calcular o preço do petróleo até 1985 (16 anos depois). À época, a disponibilidade dos Estados Unidos quanto a esses recursos estava se esgotando e havia indícios de um aumento de demanda.

No estudo Wack elaborou ramificações coerentes com as tendências e eventos que estavam ocorrendo. Ao final do trabalho a pesquisa elaborou dois cenários, sendo que um deles se concretizou em 1973 com o choque do petróleo provocado pela OPEP em 1973. Em virtude do trabalho de Wack, a Shell antecipou-se ao choque do petróleo e quando os preços dispararam conseguiu alavancar sua posição no mercado.

Escola de tendências probabilísticas

Escola desenvolvida na Rand Corporation e Futures Group e que utiliza uma técnica denominada de análise de impactos cruzados. Nessa técnica realiza-se uma projeção a partir de variáveis-chave para, em seguida, analisar os impactos provocados nessa projeção por grupos de evento.

Os eventos normalmente são agrupados em pares, sendo consideradas as probabilidades e as relações causais entre eles. Apesar de essencialmente quantitativa, essa escola busca a opinião de especialistas para elaboração das probabilidades subjetivas e para retirar possíveis distorções dos modelos de simulação gerados.

ESAF – RECEITA FEDERAL – 2009) Sobre o planejamento baseado em cenários, é correto afirmar que:

- a) suas linhas metodológicas deram origem às escolas de lógica intuitiva, de tendências probabilísticas e de análise prospectiva.
- b) considera eventos como sendo séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
- c) a escola de tendências probabilísticas despreza o uso da opinião de especialistas.
- d) considera tendências como sendo fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.

e) contribui para diminuir a flexibilidade do planejamento, uma vez que, estabelecida a visão de futuro, não mais se deve alterar o plano estratégico.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Correto. Essas são as linhas metodológicas que acabamos de estudar. É importante ressaltar que existem várias outras metodologias, porém, em vista de não serem cobradas em concursos públicos não foram objeto de nosso estudo.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve o conceito de tendência e não de evento.

Alternativa C. Errado. A escola de tendências probabilísticas considera a opinião de especialistas para elaboração de probabilidades subjetivas e para retirar possíveis distorções dos modelos de simulação gerados.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve o conceito de evento e não de tendência.

Alternativa E. Errado. O planejamento baseado em cenários fomenta a flexibilidade do planejamento estratégico, posto que estimula que a organização se prepare para diferentes situações.

Gabarito: A

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática, 5ª edição. Manole: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Provas e Concursos, 4ª edição. Manole: 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração, 3ª edição. Manole: 2015.

JUNIOR. Antônio Lourenço. OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de. KILIMNIK. Zélia Miranda. O planejamento de cenários como aprendizado. *Future studies research journal*. São Paulo, v.2, n.1, pp 03-22, Jan/jun. 2010

MAXIMIANO, Antônio Amaru. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. Atlas: 2017.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. Bookman: 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas*, 34ª edição. Atlas: 2018.

SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller.

SILVA, H. H.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S.. Planejamento Estratégico de marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
