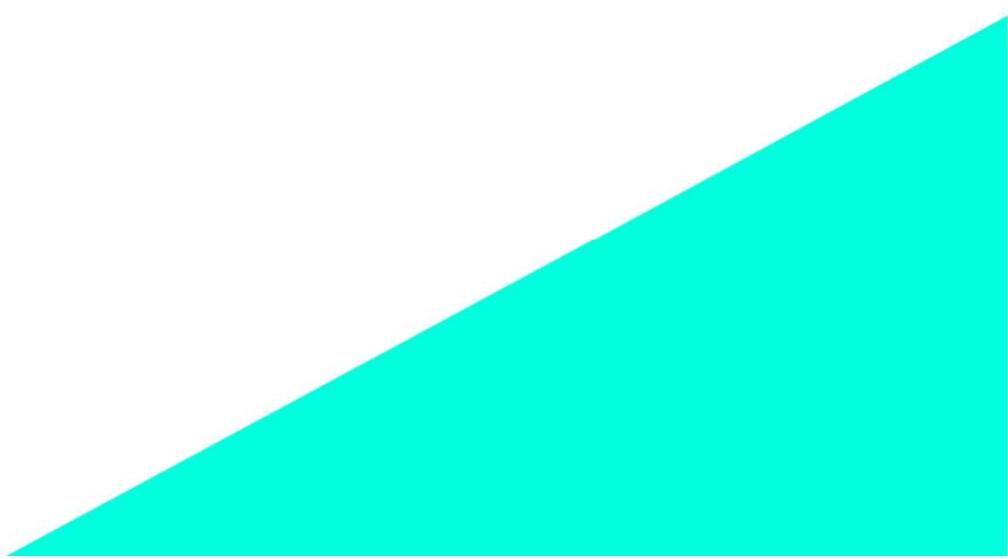


## [TÓPICOS DO EDITAL]

**Noções de estratégia empresarial: análise de mercado, forças competitivas, imagem institucional, identidade e posicionamento.**





# FAIXA PRETA EM CESGRANRIO

## NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – Parte 1



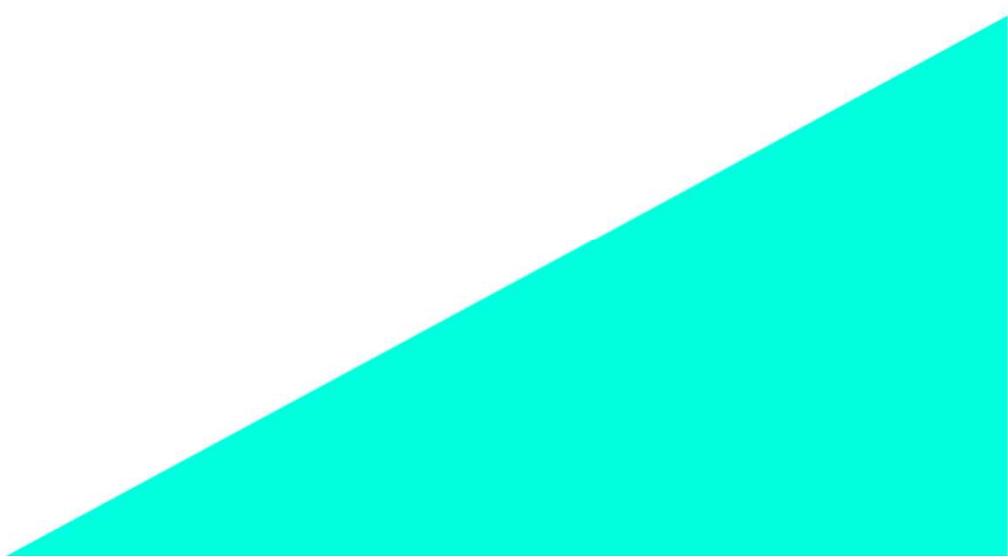
Administração Faixa Preta  
– Prof. Marcelo Soares

Professor  
**Marcelo  
Soares**

## [Conceito de Estratégia]

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 (2019)*



# [Tipos de Estratégia, segundo Mintzberg]



## [Tipos de Estratégia, segundo Mintzberg]

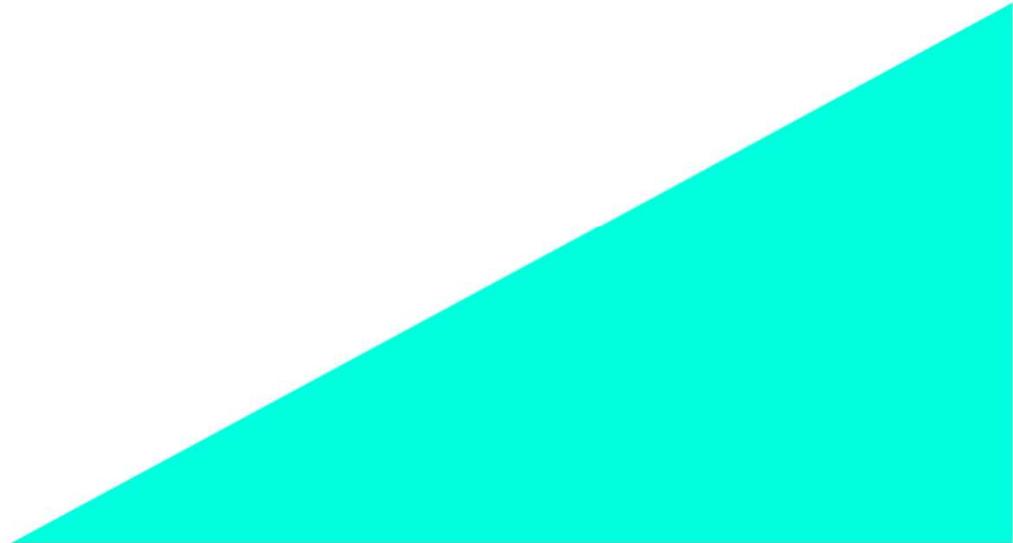
Tipo de estratégia	Descrição
<b>Pretendida</b>	Estratégia planejada. Também é denominada de estratégia intencional e pode ou não ser realizada.
<b>Deliberada</b>	Estratégia que foi previamente planejada e efetivamente implantada.
<b>Não realizada</b>	Estratégia que foi previamente planejada, mas não foi implantada.
<b>Emergente</b>	Estratégia que não foi planejada, mas que surge durante a execução das ações.
<b>Realizada</b>	Conjunto de estratégias que foram efetivamente implantadas. Compõe-se, portanto, das estratégias deliberadas e emergentes.

## [ CESGRANRIO – LIQUIGAS – Profissional - 2018 ]

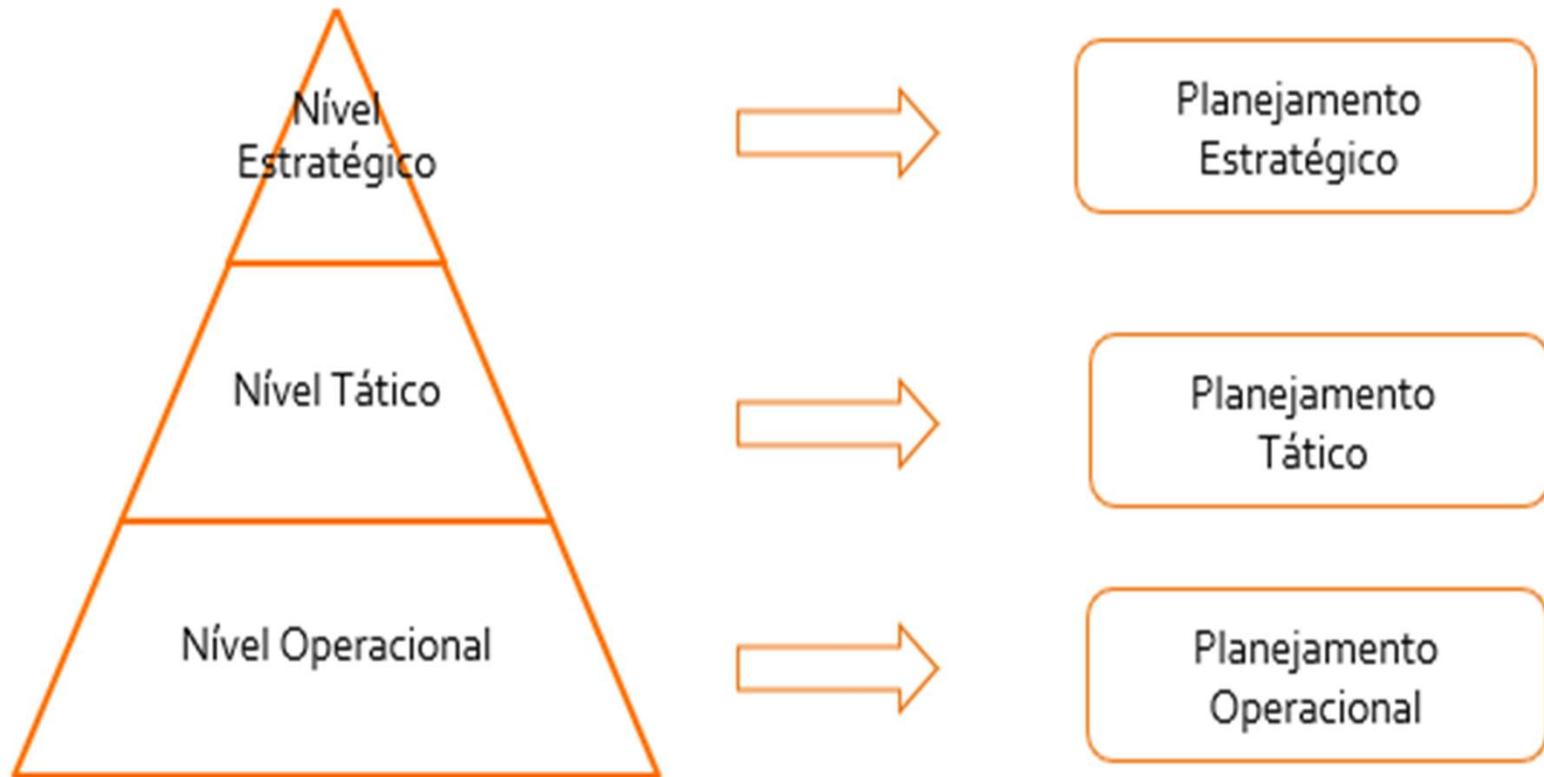
Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo. Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada
- b) estratégia
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

**Gab: C**



## [Tipos de Estratégia, de acordo com o planejamento]



## [Tipos de Estratégia, de acordo com o planejamento]

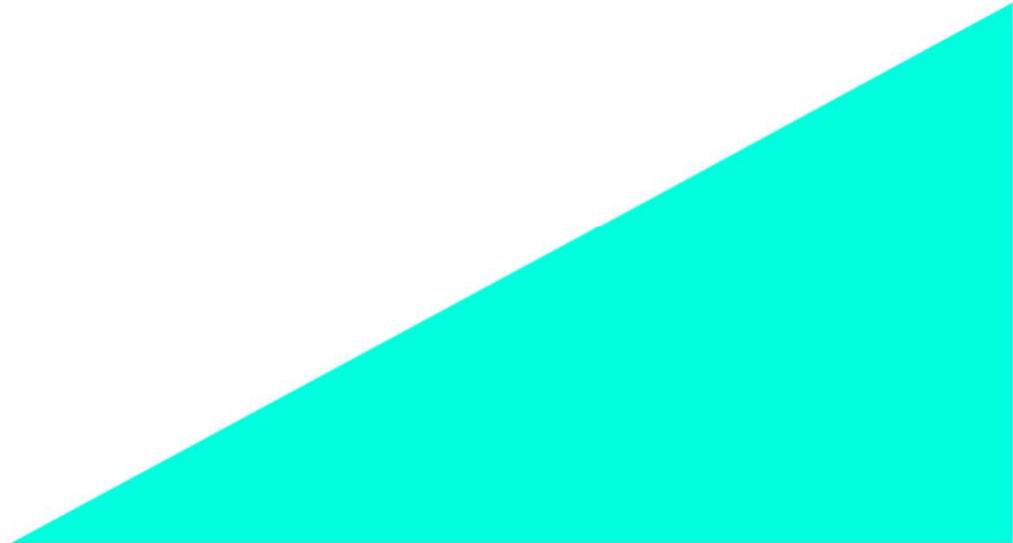
Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático/ Funcional	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado: aborda cada operação em separado.

## [ CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente - 2019 ]

A interseção entre a estrutura e a estratégia organizacionais tem relação direta com os níveis de influência e seus desdobramentos hierárquicos. Em uma fábrica, um diretor cria uma estratégia genérica, mas em vez de passar ao nível seguinte, resolve implementá-la diretamente junto aos operários. Nesse caso, percebe-se que, em sua ação, o diretor prescindiu de um nível hierárquico. Tal nível é o

- a) produtivo
- b) operacional
- c) estratégico
- d) tático
- e) comportamental

**Gab: D**



# [ Gestão Estratégica ]



## [ Checkpoint ]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Descrever o conceito de estratégia
- b) Descrever os tipos de estratégia, segundo Mintzberg
- c) Descrever os tipos de planejamento
- d) Citar as etapas da gestão estratégica



## [Análise de Mercado – Matriz SWOT]

SWOT é um acróstico em inglês das palavras de Força (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**). 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).

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

## [Análise de Mercado – Matriz SWOT]

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
Procura-se identificar as variáveis que, em geral, estão sob o controle da empresa: Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos).	
<b>Forças (pontos fortes):</b>	variáveis internas e controláveis que propiciam uma <b>condição favorável</b> para a empresa, em relação ao seu ambiente. Representam os recursos, habilidades, patentes, qualificação do quadro de pessoal e outras competências distintas (competências que a organização possui que as diferencia dos concorrentes).
<b>Fraquezas (pontos fracos)</b>	variáveis internas e controláveis que representam as <b>capacidades deficitárias</b> da empresa, as quais colocam a organização em uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente

# [Análise de Mercado – Matriz SWOT]

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

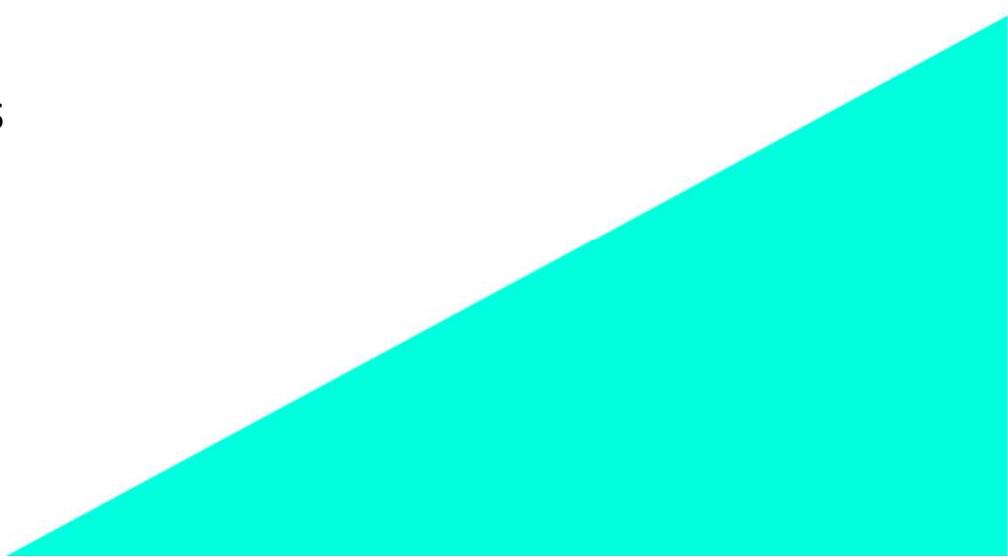
## [ CESGRANRIO – BASA – Técnico - 2018 ]

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

**Gab: B**

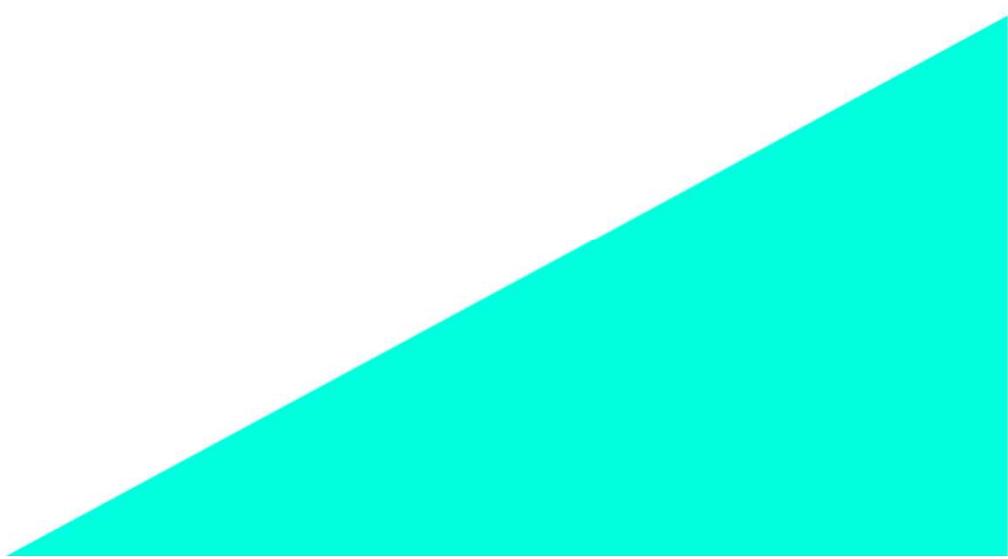


## [ CESGRANRIO – PETROBRAS – Técnico - 2018 ]

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

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

**Gab: E**

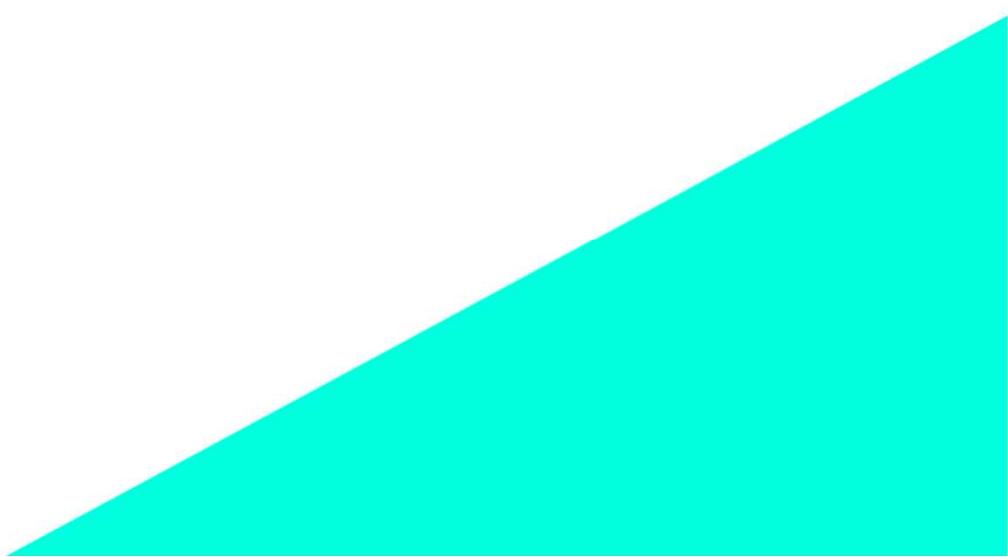


## [ CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional - 2018 ]

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

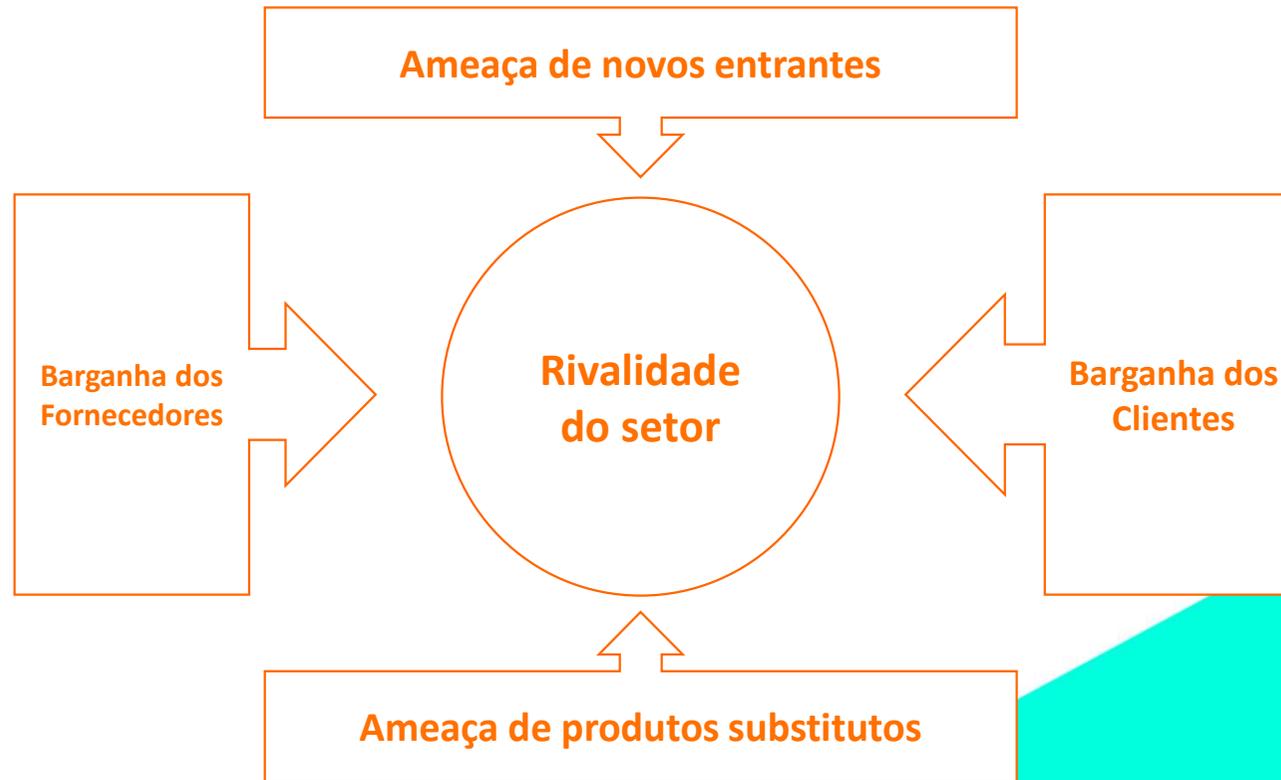
- a) ameaças
- b) fraquezas
- c) pontos fortes
- d) pontos fracos
- e) oportunidades

**Gab: E**



## [ Forças competitivas – 5 Forças de Porter ]

Michael Porter definiu que a estrutura de uma indústria exerce um papel preponderante no desempenho das organizações daquele setor. Assim, no intuito de avaliar a atratividade de uma indústria, podemos considerar cinco forças competitivas: a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, o poder de barganha de fornecedores e clientes e a rivalidade entre os concorrentes estabelecidos.



## [ Forças competitivas – 5 Forças de Porter ]

Tipo de Força	Descrição
Ameaça de novos entrantes	Força que mensura a <b>possibilidade de uma nova organização ingressar na indústria</b> e afetar as organizações existentes em razão do aumento da concorrência. Essa força é afetada pelas barreiras à entrada.
Ameaça de produtos substitutos	Força que mensura a <b>possibilidade de bens ou serviços que vêm de fora do setor de desempenharem as mesmas funções</b> do produto fabricado no setor.
Rivalidade do setor	Força que mensura a <b>disposição das organizações que estão no setor de concorrem ativamente e vigorosamente pelo mercado.</b>
Barganha dos clientes	Força que mensura o <b>poder de negociação que os clientes possuem no setor.</b>
Barganha dos fornecedores	Força que mensura o <b>poder de negociação que os fornecedores possuem no setor.</b>

## [ Barreiras à entrada ]

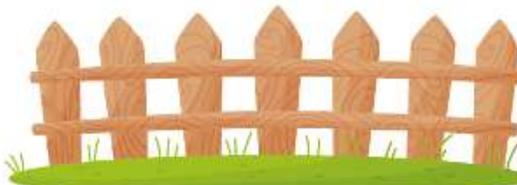
Barreiras à entrada são **obstáculos para que uma empresa ingresse em um setor**. Essas barreiras podem ser criadas pelas empresas que estão no setor ou decorrer da própria legislação. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, mais lucrativo tende a ser o setor.



**Potencial  
Entrante**



**Mercados com muitas  
barreiras à entrada**



**Mercados com poucas  
barreiras à entrada**

## [ Barreiras à entrada ]

**Principais barreiras  
à entrada**

- 
- 1. Economias de escala**
  - 2. Diferenciação do produto**
  - 3. Requisitos de capital**
  - 4. Custos de mudança**
  - 5. Acesso aos canais de distribuição**

## [ Barreiras à saída ]

Barreiras à saída são **obstáculos para que uma empresa saia de um setor**. Elevadas barreiras à saída tendem a aumentar a rivalidade do setor. Quanto menores forem as barreiras à saída, mais lucrativo tende a ser o setor.



**Participante do Mercado**

- 1. Ativos especializados**
- 2. Custos fixos de saída**
- 3. Inter-relacionamentos estratégicos**
- 4. Barreiras emocionais**
- 5. Limitações sociais e governamentais**

[ Barreiras à entrada x Barreiras à saída ]

## Barreiras à saída

Barreiras à entrada

Baixas

Altas

Baixas

Altas

Retornos  
Estáveis  
Baixos

Retornos  
Arriscado  
Baixos

Retornos  
Estáveis  
Altos

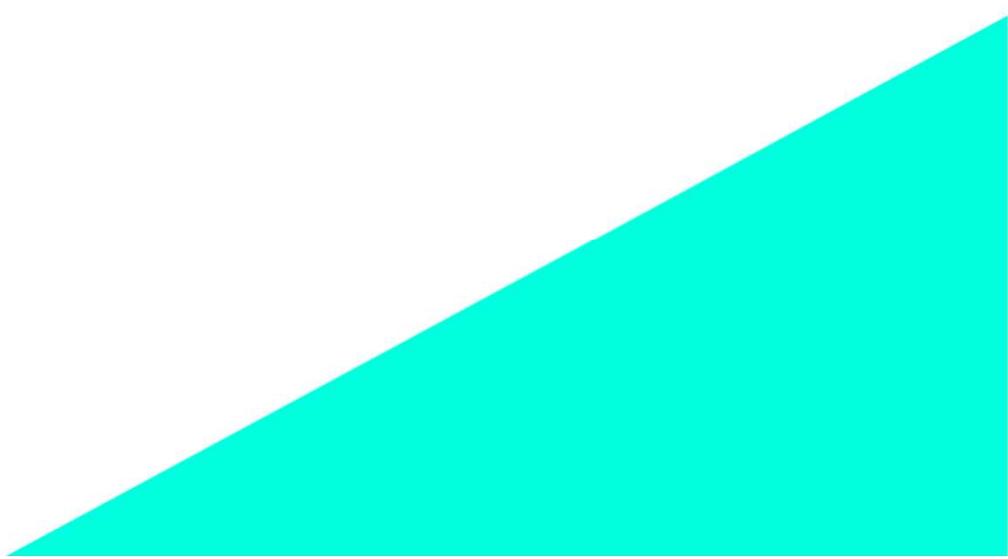
Retornos  
Arriscado  
Altos

## [ CESGRANRIO – BB – Agente Comercial - 2021 ]

Um grupo empresarial, atuando em transportes terrestres, recebeu autorização da ANAC para operar voos comerciais no território nacional e decidiu lançar ações no mercado, visando a encomenda de aeronaves. A estratégia do novo entrante é vista com cautela por analistas de mercado, uma vez que essa indústria demanda volumes elevados de investimento e apresentou baixas margens nos últimos anos. Adicionalmente, o grupo encontra-se em processo de recuperação judicial, e sua entrada no mercado de aviação comercial acontece em crise do setor aéreo, diante dos efeitos da pandemia. Sendo assim, o analista teve cautela ao interpretar as informações sobre a barreira de entrada relacionada a

- a) diferenciação de serviços
- b) identidade da marca
- c) política governamental
- d) retaliação esperada
- e) requisitos de capital

**Gab: E**

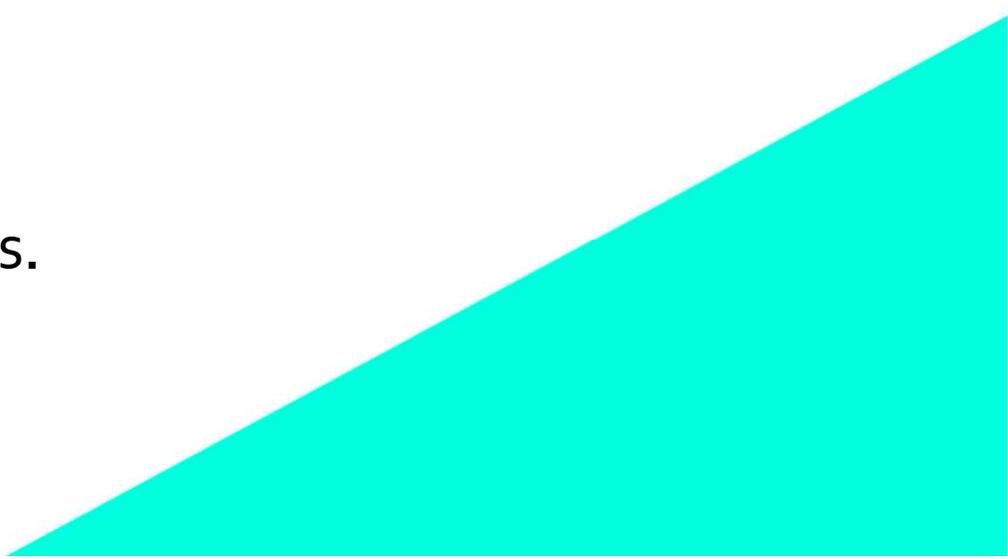


## [ CESGRANRIO – LIQUIGAS – Profissional - 2014 ]

As barreiras de saída e de entrada são conceitualmente distintas, no entanto seu nível de interação é um conhecimento importante para a análise de uma indústria. O melhor caso, no que concerne aos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entrada são

- a) altas, mas as de saída são baixas.
- b) altas, assim como as de saída.
- c) baixas, mas as de saída são altas.
- d) baixas, assim como as de saída
- e) baixas, mas as de saída são intransponíveis.

**Gab: A**

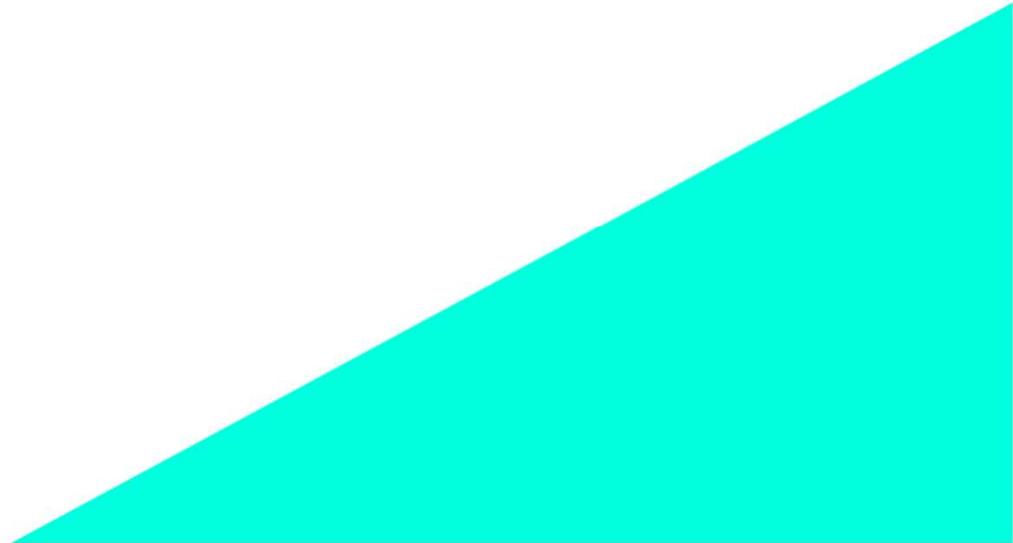


## [ CESGRANRIO – LIQUIGAS – Profissional - 2014 ]

A ameaça de entrada de uma empresa em uma indústria depende de suas barreiras de entrada, combinadas à reação dos concorrentes em atuação. Uma fonte principal de barreira de entrada, que se refere aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta, é conhecida como

- a) acesso aos canais de distribuição
- b) diferenciação de produto
- c) necessidade de capital
- d) economias de escala
- e) custos de mudança

**Gab: D**



## [ Checkpoint ]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Descrever a finalidade da Matriz SWOT e suas variáveis
- b) Descrever o uso e as variáveis do Modelo das 05 Forças de Porter



## [ Imagem e Identidade Institucional ]

Identidade organização é o que é considerado pelos empregados como a **essência da organização; o que faz a organização distinguir-se de outras; e o que é percebido como estável ao longo do tempo**, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro.

*Margarida Kunsch*

A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é **a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos**.

*Paulo Argenti*

# [ Negócio ]

## Negócio

O negócio representa o **ramo de atividades no qual a instituição atua**, indicando o **foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela**. Em outras palavras, responde à seguinte questão: "o que fazemos?". Sua definição é feita considerando-se não só o que se faz, mas analisando-se, também, o espaço que a unidade pretende ocupar em relação às demandas ambientais. Para organizações públicas pode ser entendido como "área de competência"

### Exemplos de Negócio:



Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

# [ Missão ]

## Missão

Missão é a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria **razão de existir**.

Provas anteriores

A missão representa a **razão da existência de uma organização**, ou seja, o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: "por que ou para que existimos?". A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que **representa a sua razão de ser**.

TCU

### Exemplos de Missão:



Ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.



Promover o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

# [ Visão ]

## Visão

A visão traduz uma **imagem de futuro ideal** construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

Provas anteriores

A visão é um **retrato do que a empresa pretende ser** e, em termos amplos, do que espera realizar.

Hitt, Ireland, 2018

### Exemplos de Visão:



Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.



A visão da CGU é ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública 100% íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

Alerta de explosão  
em provas



**Razão de existência  
da organização**

Mission



**Futuro ideal**

# [ Valores e crenças ]

## Valores e crenças

**Conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa.** Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais

Diversas provas

Conjunto de princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em **conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as atividades da instituição.**

TCU

### Exemplo de valores da Coca-Cola:

**Integridade:** Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

**Liderança:** Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos

**Paixão:** Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

# [ Referencial Estratégico ]

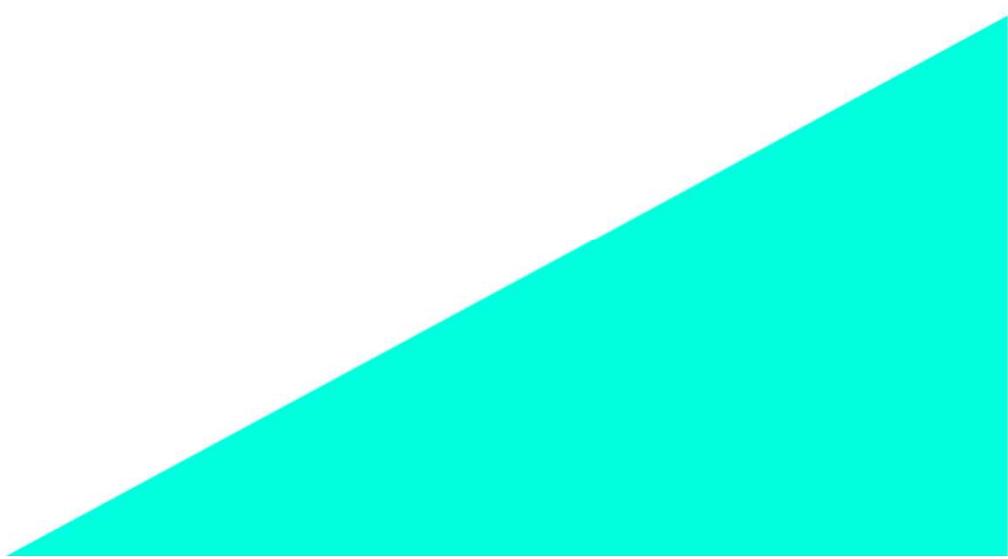


## [ CESGRANRIO – IBGE – Supervisor - 2017 ]

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão
- d) Posição
- e) Processo

**Gab: C**

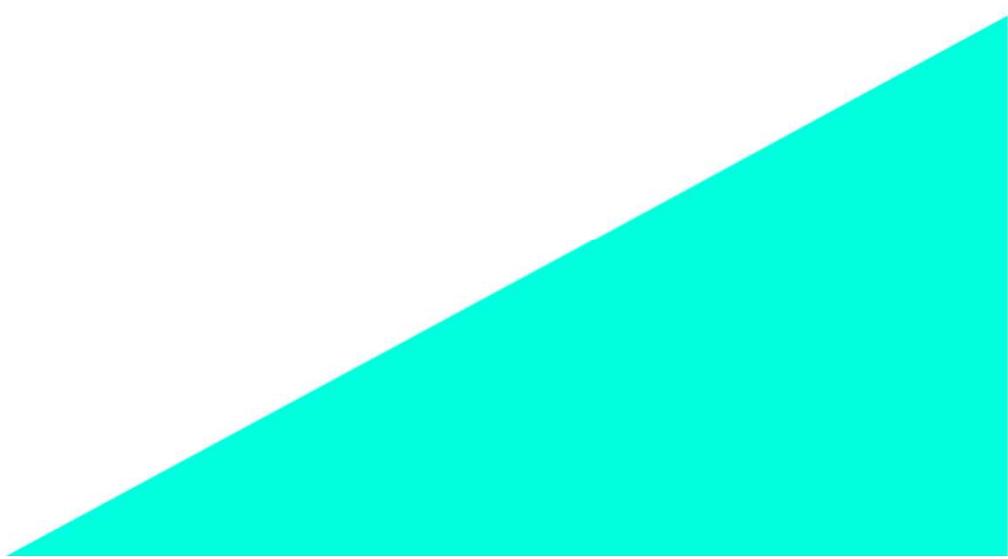


## [ CESGRANRIO – IBGE – Supervisor - 2017 ]

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”. A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

**Gab: E**

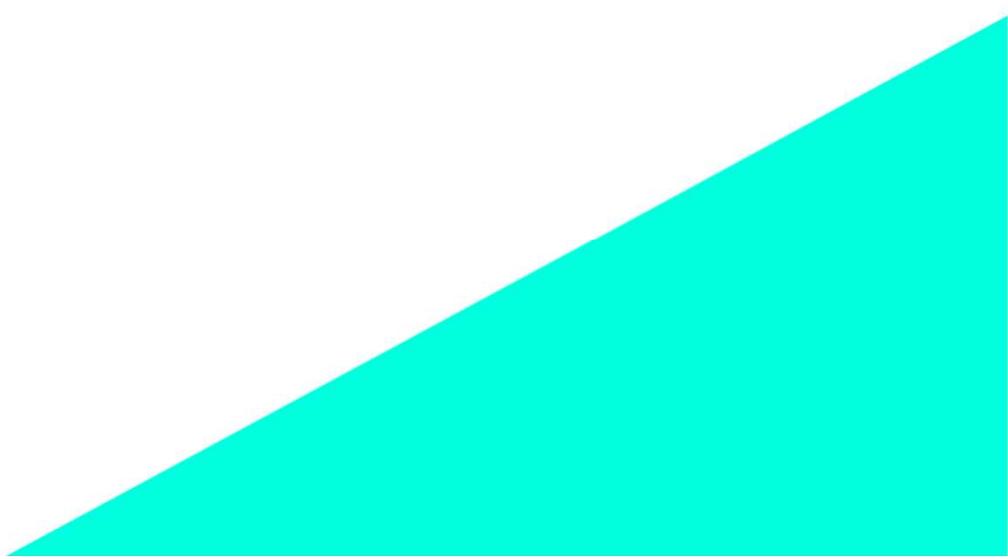


## [ CESGRANRIO – UNRIO – Assistente - 2016 ]

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes. Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

**Gab: B**

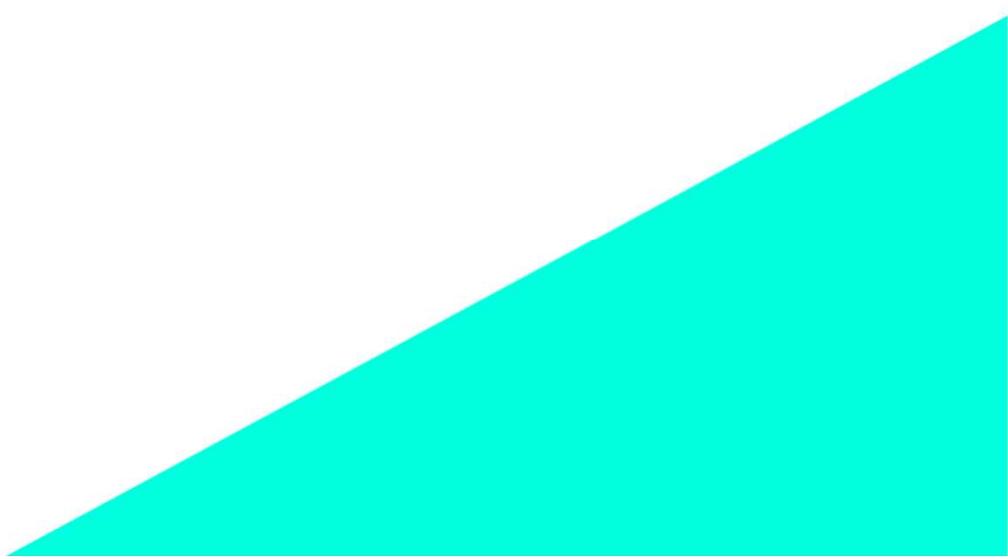


## [ CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente - 2019 ]

No setor comercial de uma grande empresa de moda, houve uma encomenda maior do que o esperado. Como resultado, a direção informou a todos que, para aquela situação, teriam de atingir a meta de produzir mais 20% de peças nos próximos 30 dias. O atingimento de uma meta está relacionado ao conceito de

- a) eficácia, apenas
- b) eficiência, apenas
- c) efetividade, apenas
- d) produtividade, apenas
- e) eficácia e eficiência

**Gab: A**



## [ CESGRANRIO – TRANSPETRO – Administrador - 2018 ]

Um consultor foi contratado por uma empresa de médio porte que atua no setor de transportes e tem enfrentado alguns desafios em sua reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado. O consultor, após fazer a análise da empresa e comparar com o cenário do ambiente em que ela atua, indicou algumas linhas de ação para que essa empresa tenha um novo posicionamento de mercado. O trabalho realizado pelo consultor está associado à

- a) atualização da missão da empresa, que tem como objetivo a identificação dos seus pontos fortes.
- b) identificação da política da empresa, em que fica estabelecida a razão de sua existência no mercado.
- c) elaboração do planejamento estratégico, com a análise do ambiente interno da organização e do macro-ambiente.
- d) caracterização da estrutura da empresa, que tem como objetivo definir a direção que ela deseja seguir
- e) definição dos valores da empresa, que se constituem nos resultados que a empresa pretende atingir.

**Gab: C**

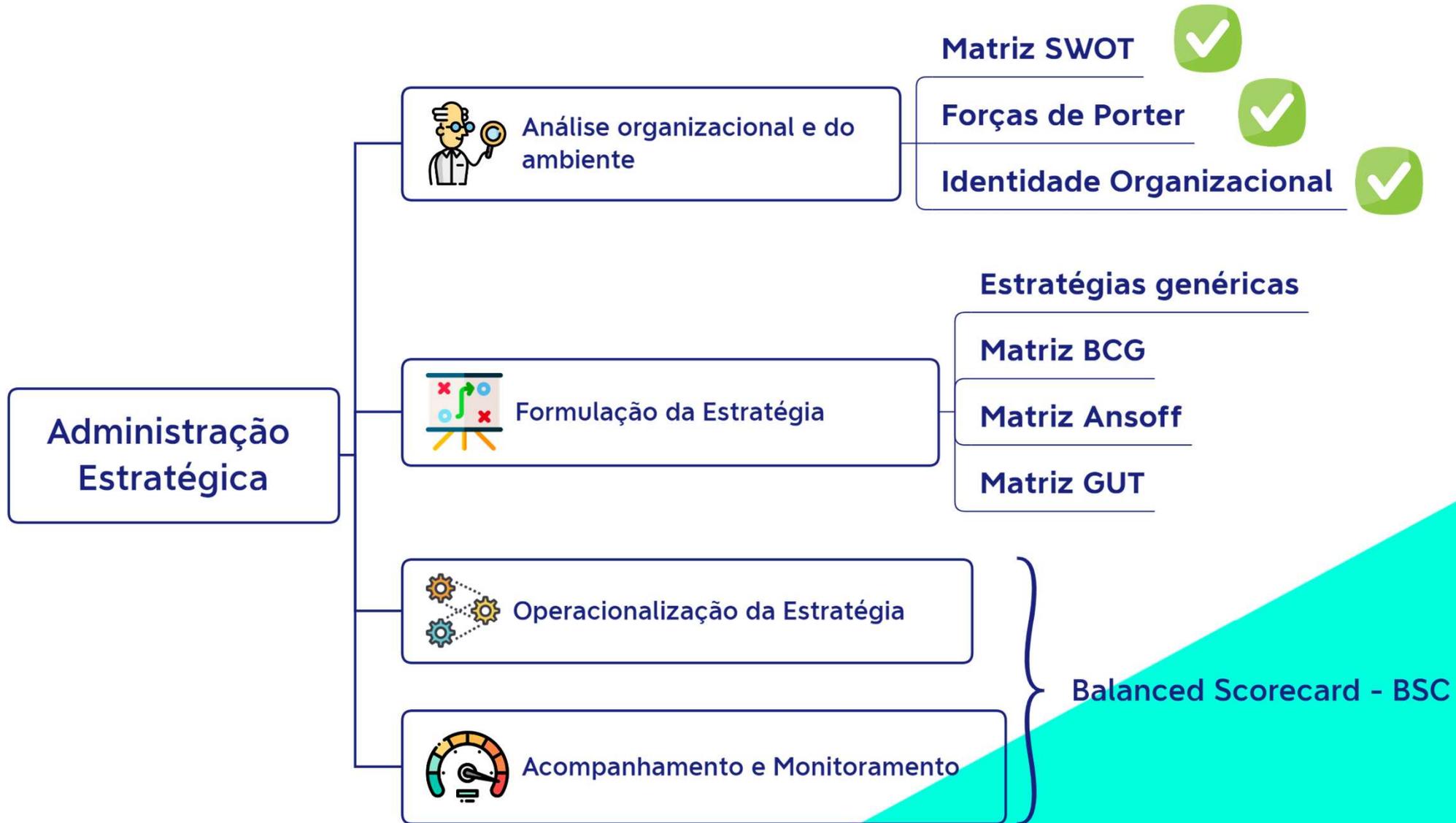
## [ Checkpoint ]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Descrever o conceito de identidade e imagem institucional
- b) Descrever os conceitos de negócio, missão, visão e valores



# [ Gestão Estratégica ]



[ FIM DE PAPO ]

Dúvidas?

 Prof. Marcelo Soares

 @ profmarcelosoares

 admfaixapreta

