

[TÓPICOS DO EDITAL]

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



FAIXA PRETA EM CESGRANRIO

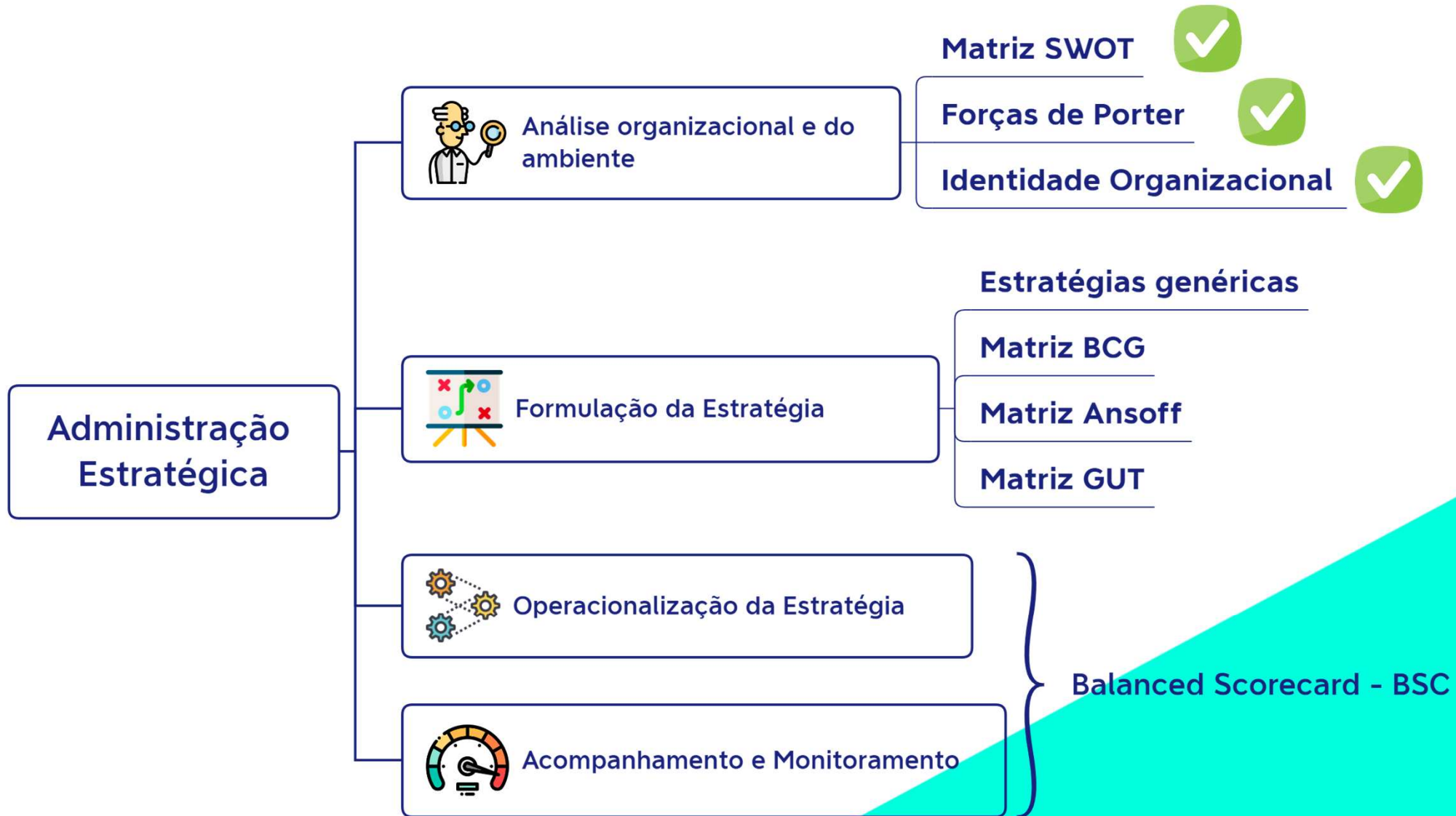
NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – Parte 2



Administração Faixa Preta
– Prof. Marcelo Soares

Professor
**Marcelo
Soares**

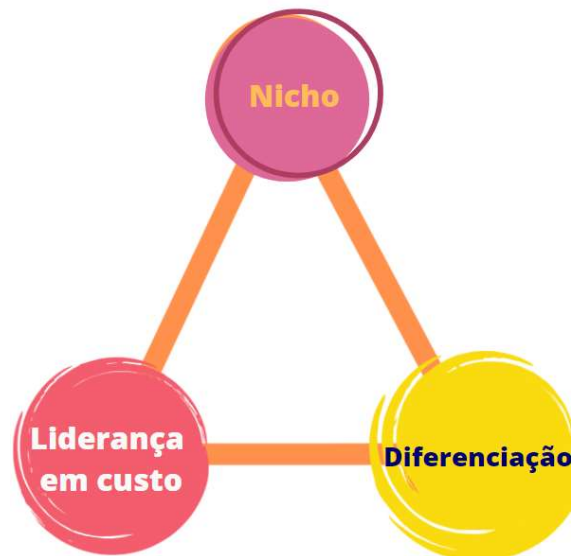
[Gestão Estratégica]



[Estratégias Genéricas - Posicionamento]

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)



[Estratégias Genéricas - Posicionamento]

Liderança em custo é uma estratégia baseada na **produção a um custo total baixo**. Essa estratégia exige a construção de instalações em escala eficiente e uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido de custos e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como P &D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Diferenciação é uma estratégia que busca diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando **algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria**. Os métodos de diferenciação pode ser a imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. Idealmente, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Enfoque é uma estratégia que busca enfocar determinado grupo comprados, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico, por exemplo. O enfoque pode ser associado a liderança em custo (Liderança **focada** em custo) em diferenciação (Liderança **focada** em diferenciação)

[CESGRANRIO – BB – Agente Comercial - 2021]

Para implementar com sucesso uma estratégia de liderança em custos, uma empresa do mercado financeiro, após verificar

- a) a redução do custo de utilização pelo comprador e as características do produto, escolheu um produto considerado único pelos clientes.
- b) a paridade de preço e custo de um serviço, ofereceu um serviço melhor do que o dos concorrentes em termos de atributos técnicos, funcionalidade e confiabilidade.
- c) o aspecto visual e funcional de um produto, ofereceu ao mercado um produto diferente e singular, com características distintas dos produtos concorrentes.
- d) os esforços de redução de custos quanto à sustentabilidade, fez com que seu custo total fosse menor do que o de seus concorrentes.
- e) as preferências dos potenciais compradores de um serviço, atendeu melhor ao seu alvo estratégico do que aos concorrentes do setor.

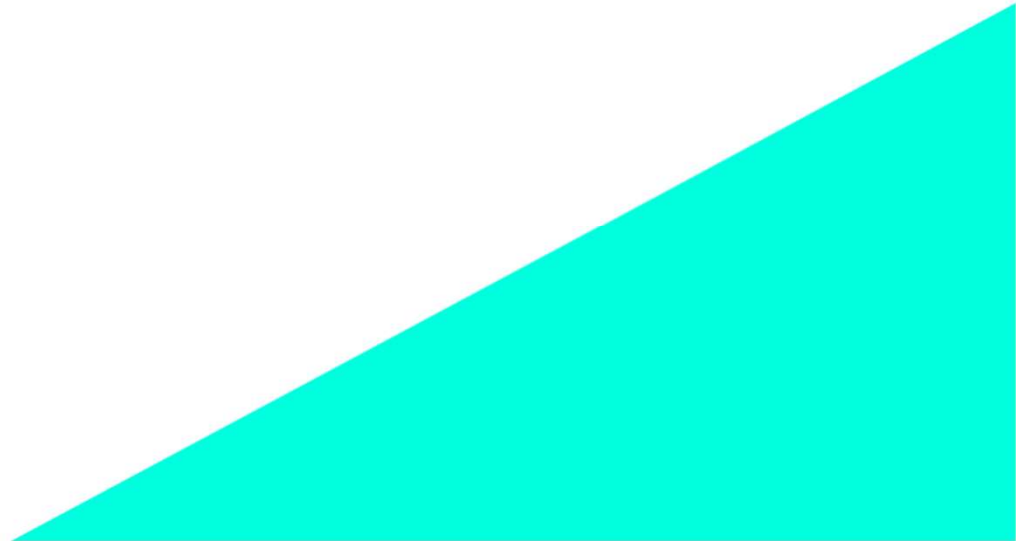
Gab: D

[CESGRANRIO – Caixa – Técnico Bancário - 2021]

No ano de 2020, uma família italiana, dona de um tradicional restaurante de elite de uma importante capital do país, perdeu sua matriarca. Ela pertencia à terceira geração da família que atua desde 1905 na cena gastronômica. A empresária era conhecida pelo sorriso gentil com que iluminava os salões de seu restaurante e pelo modo como tratava seus funcionários, capacitando-os a elaborar as secretas receitas de família. Ao longo dos últimos anos, foi entregando, paulatinamente, a gestão da “locomotiva” a seu filho, gerenciando sua aprendizagem, por ele possuir o talento da família para o ramo. Esse caso revela que a estratégia do restaurante familiar se sustenta em função de sua

- a) aquisição de concorrentes
- b) barreiras à entrada
- c) competência essencial
- d) integração vertical
- e) liderança em custo

Gab: C



[CESGRANRIO – LIQUIGAS – Profissional - 2018]

Um hotel brasileiro foi eleito como um dos melhores do mundo para hospedar famílias e pretende quase dobrar de tamanho até o final de 2019, explorando a demanda mundial aquecida por hospedagem do tipo 'tudo incluído'. O hotel lançará mão da qualidade operacional conquistada para ampliar a ocupação da propriedade. A qualidade de seus serviços é atestada pelo público de alta renda que paga diárias de quase R\$ 2.000,00, para utilizar suas instalações que contam com parque aquático, saunas, lagos, quadras esportivas e um SPA. O hotel conta com equipes qualificadas e especializadas na oferta de alta gastronomia, atividades esportivas e recreativas. Suas instalações bem mantidas e sua equipe especializada são consideradas os elementos que diferenciam o hotel dos demais concorrentes. Nesse caso, verifica-se que a estratégia do hotel se sustenta em função de sua

- a) paridade competitiva
- b) liderança em custo
- c) economia de escala
- d) competência essencial
- e) aliança estratégica

Gab: D



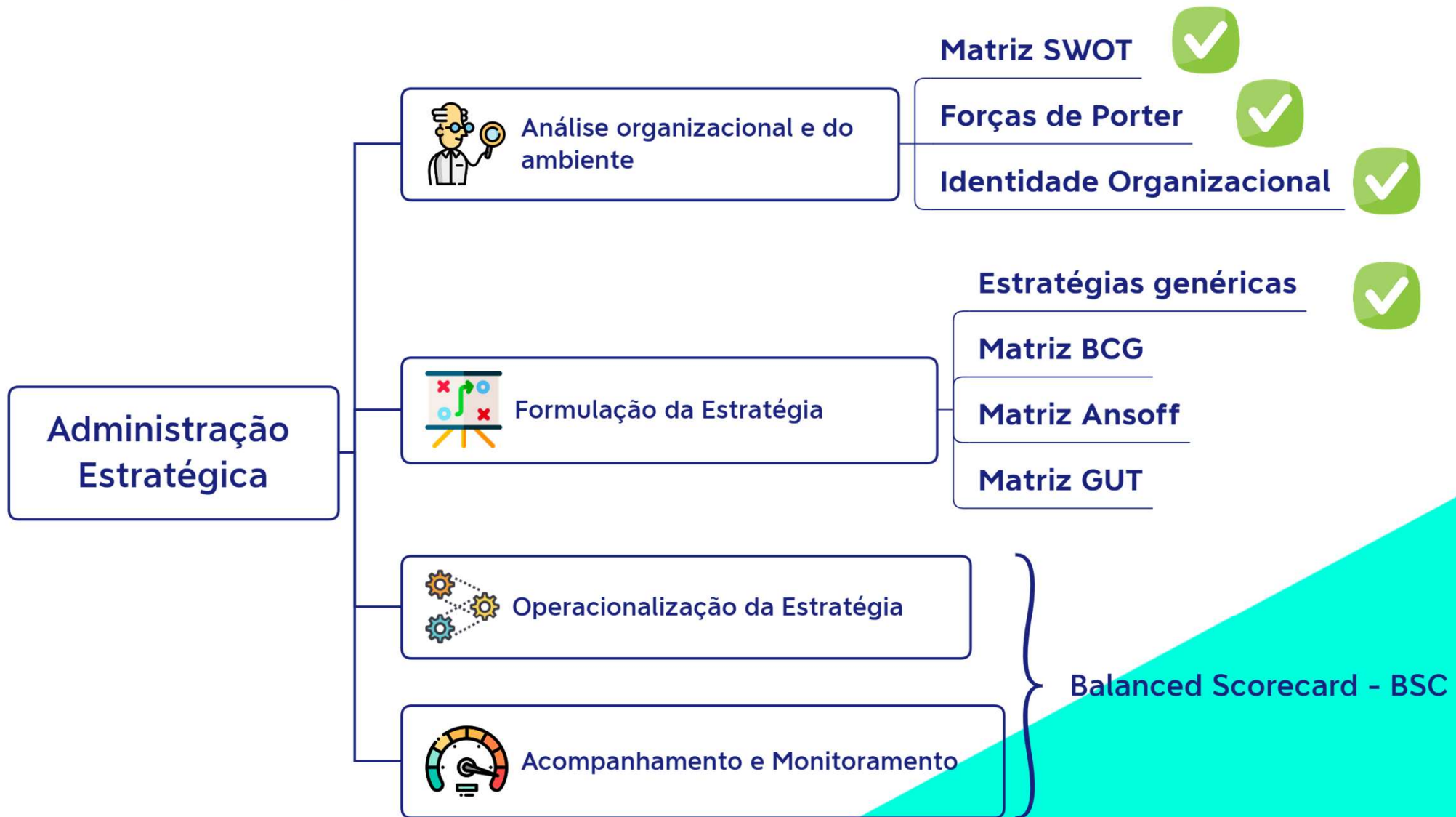
[CESGRANRIO – BB – Agente Comercial - 2021]

Para que o gestor de um banco implemente uma estratégia de posicionamento por diferenciação, visando à geração de valor superior para o cliente, deve-se buscar alinhamento entre elementos referentes à estrutura organizacional, sistemas de controle e políticas de incentivo. Assim, ao construir soluções orientadas a essa estratégia, é importante que ele identifique oportunidades relacionadas a

- a) criação de equipes interfuncionais, recompensadas por assumir riscos, e ao desenvolvimento de produtos inovadores.
- b) estrutura enxuta, com sistemas de controle de custos estreitos e com foco na estabilidade financeira.
- c) produção eficiente, focada em melhoria de processos e princípios contábeis conservadores.
- d) margens baixas, preços baixos, atuação em mercados amplos e realizando extensões de produto.
- e) estruturas simples, com autoridade decisória centralizada e produção visando ganhos de escala.

Gab: A

[Gestão Estratégica]



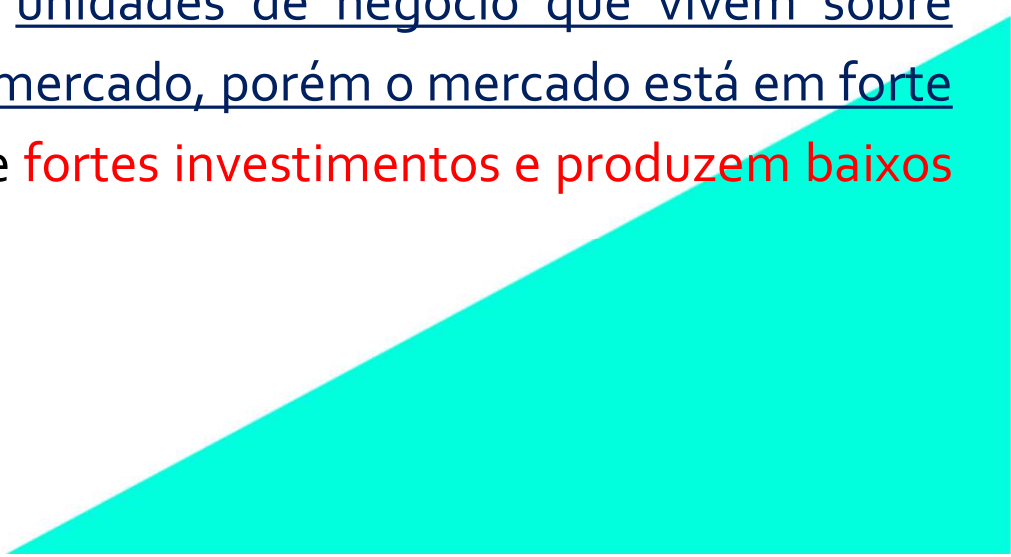
[Matriz BCG]



[Matriz BCG]

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.

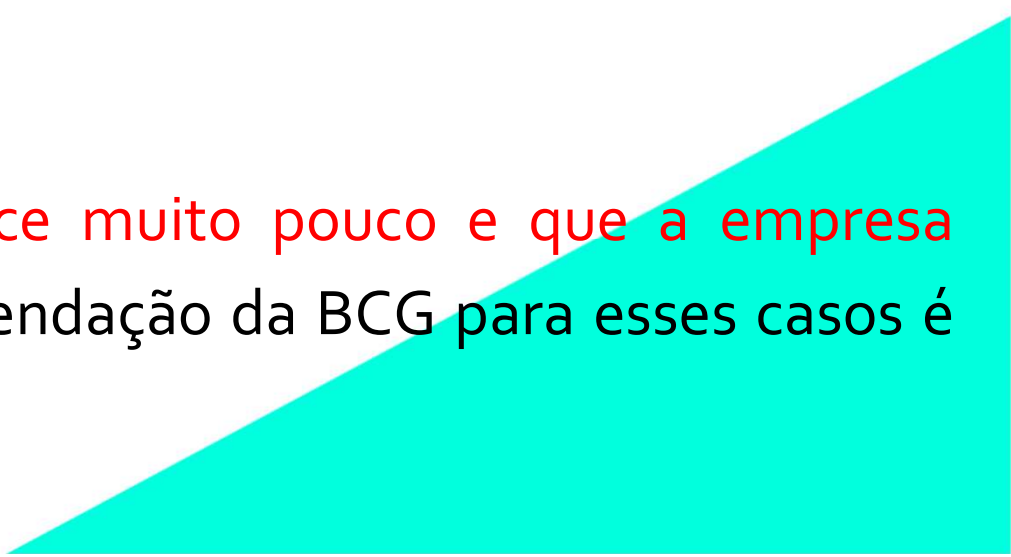
Ponto de interrogação (Criança-problema): são unidades de negócio que vivem sobre incerteza. A empresa possui uma pequena fatia do mercado, porém o mercado está em forte expansão. Os pontos de interrogação dependem de **fortes investimentos e produzem baixos retornos inicialmente**.



[Matriz BCG]

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 do mercado.



[CESGRANRIO – UNIRIO – Administrador - 2019]

O consultor contratado por uma empresa alimentícia utilizou a matriz BCG para definir a posição de cada uma das demais empresas do setor. Segundo sua análise, a empresa avaliada foi categorizada como Estrela, o que significa que ela

- a) é a maior empresa de um mercado de crescimento lento.
- b) participa de um mercado com concorrentes insignificantes.
- c) tem pequena participação em um mercado de crescimento lento.
- d) tem pequena participação em um mercado com rápido crescimento.
- e) tem grande participação em um mercado de rápido crescimento.

Gab: E



[CESGRANRIO – PETROBRAS – Técnico - 2011]

O gerente de uma holding realizou uma análise de suas unidades estratégicas de negócios. A distribuidora do grupo apresenta uma elevada participação em um mercado que tem alta taxa de crescimento, enquanto a fábrica de embalagens apresenta baixa participação em um mercado com crescimento lento. Utilizando-se a análise de portfólio desenvolvida pelo Boston Consulting Group (Matriz BCG), classificam-se a refinaria e a fábrica de embalagens, respectivamente, como

- a) ponto de interrogação e estrela.
- b) estrela e vaca caixeira.
- c) estrela e abacaxi.
- d) abacaxi e vaca caixeira.
- e) abacaxi e ponto de interrogação.

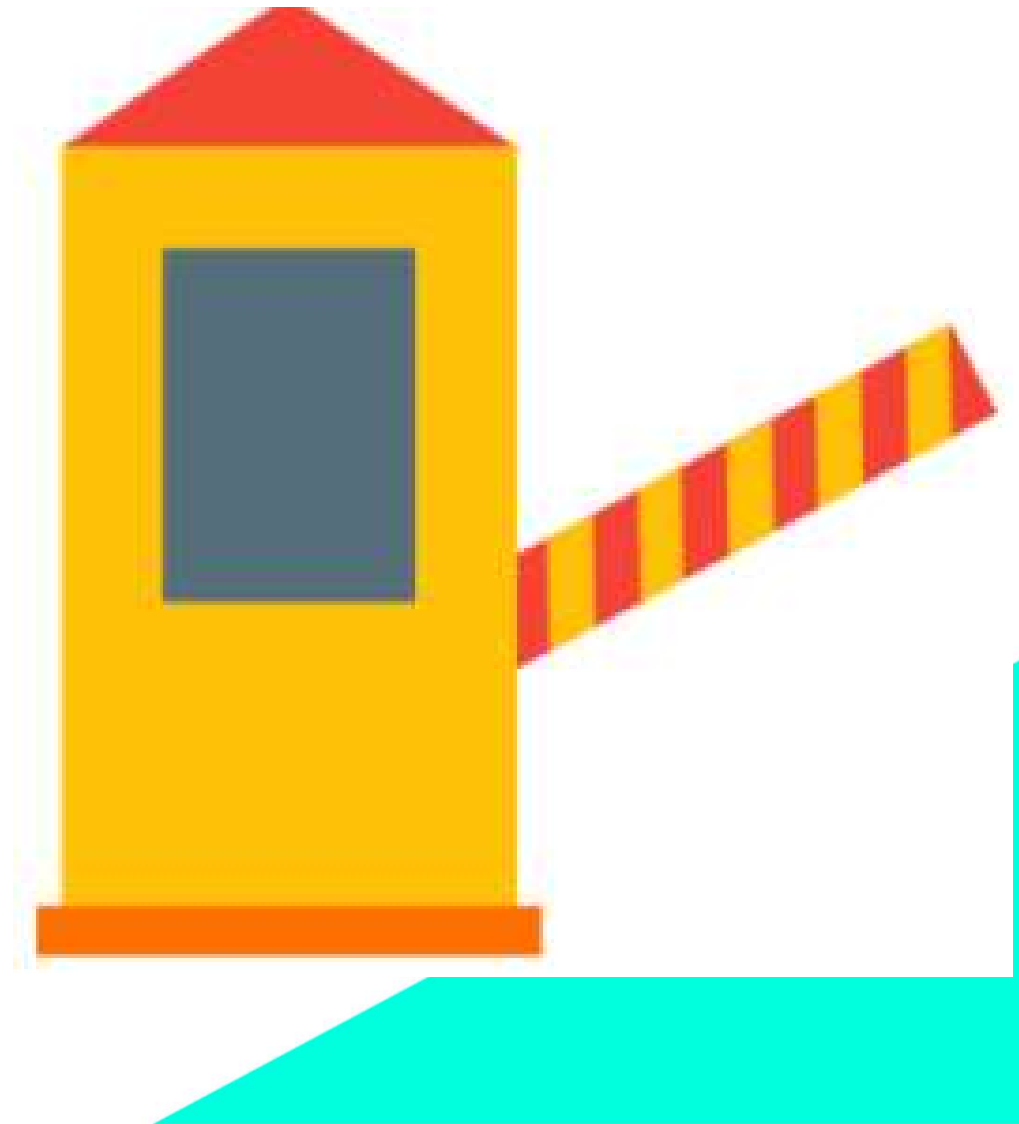
Gab: C



[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar Posicionamento
- b) Descrever as características das estratégias genéricas
- c) Descrever os quadrantes da Matriz BCG



[Matriz Ansoff]

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 |

[CESGRANRIO – BNDES – Engenheiro - 2013]

A matriz de Ansoff é uma ferramenta de análise e definição de estratégias, que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias. Associe as categorias às suas características.

- I - Desenvolvimento de mercado
- II - Desenvolvimento de produto
- III - Diversificação
- IV - Penetração no mercado

- P - Estratégia de explorar novos mercados com novos produtos.
- Q - Estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais.
- R - Estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.
- S - Estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos.
- T - Estratégia da estabilidade.

As associações corretas são:

- a) I - P , II - Q , III - R , IV - S
- b) I - P , II - R , III - S , IV - T**
- c) I - P , II - S , III - R , IV - T
- d) I - Q , II - S , III - P , IV - R
- e) I - Q , II - P , III - S , IV - R

Gab: D

[CESGRANRIO – PETROBRAS – Administrador - 2012]

Uma rede de postos de gasolina atua em cinco estados brasileiros, comercializando apenas combustíveis. Percebendo que as receitas haviam estagnado, o gerente de marketing da rede decidiu colocar à venda nos postos acessórios para automóveis, alimentos, bebidas, revistas e jornais. Levando em conta a matriz de expansão produto-mercado de Ansoff, classifica-se a estratégia dessa rede como

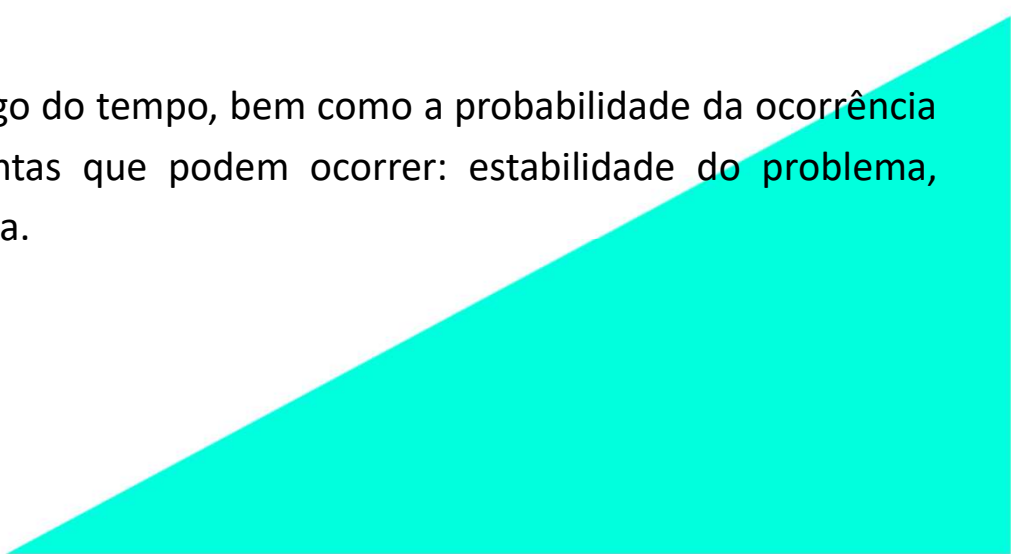
- a) penetração de mercado
- b) desenvolvimento de mercados
- c) desenvolvimento de produtos
- d) diversificação
- e) diferenciação

Gab: C



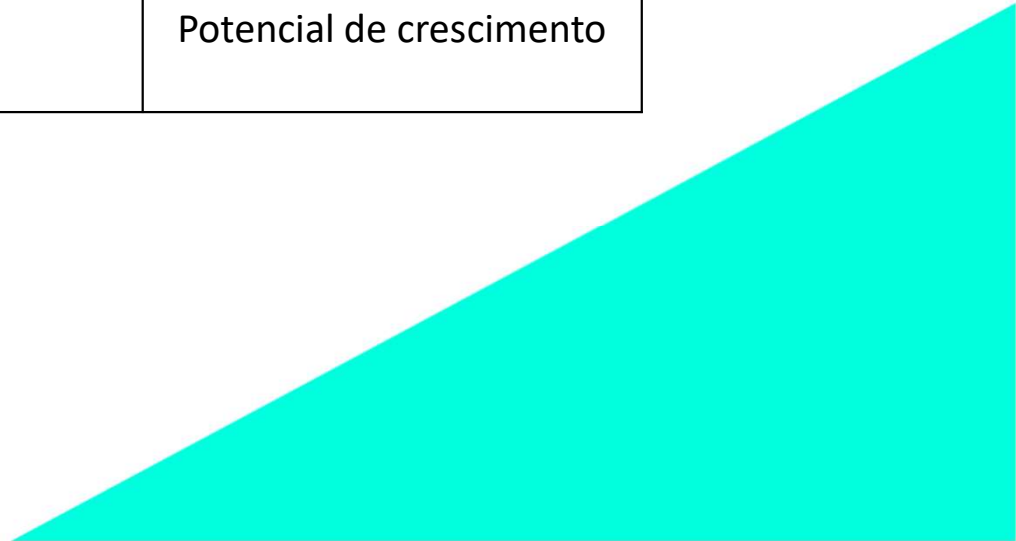
[Matriz GUT]

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.
- 

[Matriz GUT]

| G Gravidade | U Urgência | T Tendência |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Impacto | Prazo | Potencial de crescimento |



[Matriz GUT]

| 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 |



[CESGRANRIO – BNDES – Administrador - 2011]

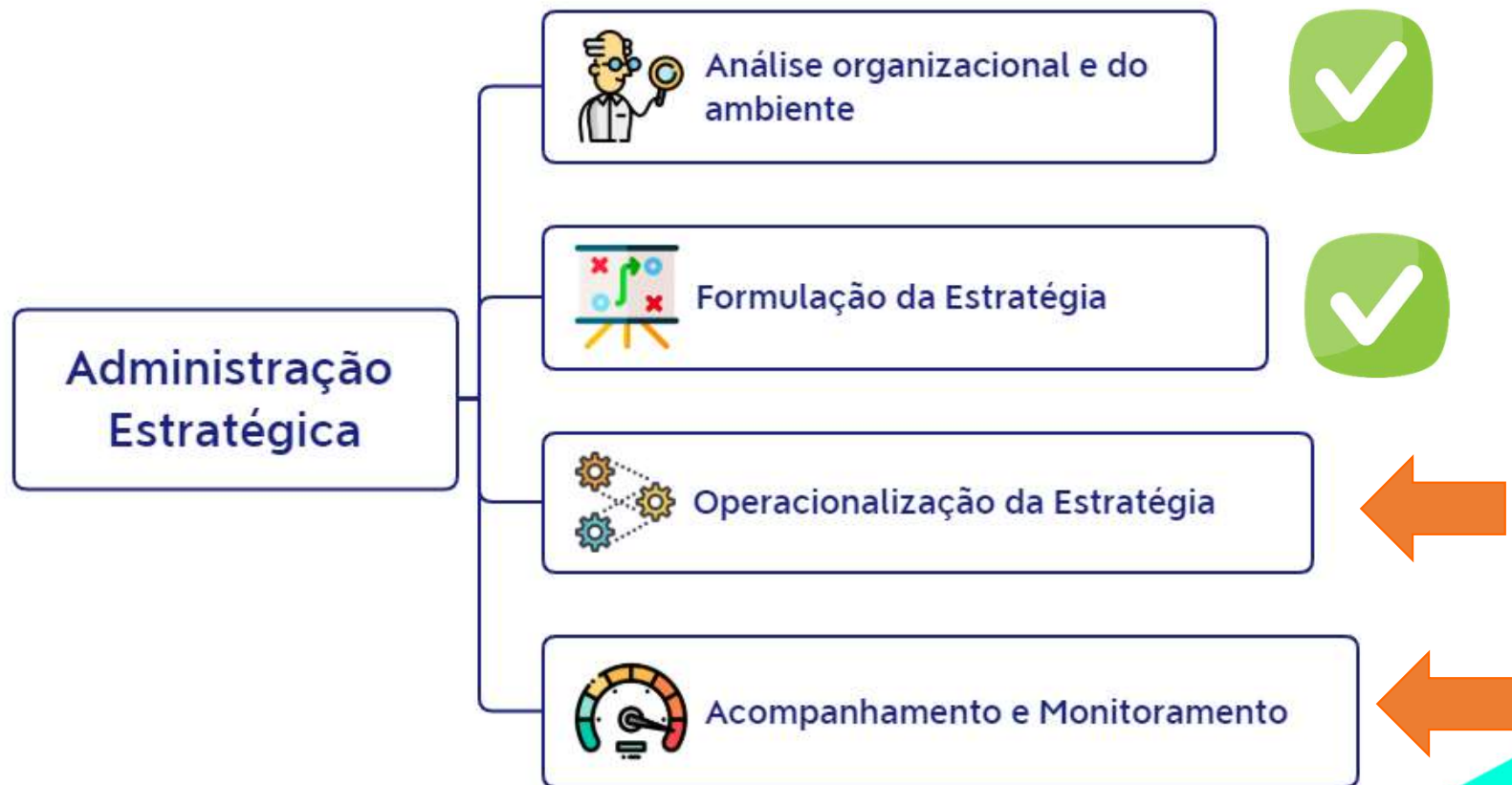
A Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para

- a) priorizar problemas detectados no processo produtivo.
- b) definir a política de qualidade da empresa.
- c) definir e documentar procedimentos.
- d) monitorar as atividades e apurar indicadores.
- e) acompanhar o desempenho de produtos e serviços.

Gab: A



[Onde estamos???



[Balanced Scorecard - BSC]

A ideia do BSC é **retirar o caráter subjetivo da missão e visão das organizações.**



“Ser um banco competitivo..”

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.

[Origem do BSC]

Até o início da década de 90, a mensuração dos resultados de uma empresa era feita exclusivamente a partir de indicadores financeiro (Retorno sobre o Investimento – ROI, Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR etc).

- Indicadores financeiros são insuficientes
- David P. Norton, executivo industrial, e Robert S. Kaplan, consultor acadêmico, conduzem um estudo para desenvolver uma metodologia que melhor se adequasse às necessidades das empresas.



The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance

O resultado desse estudo foi um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992: “”. Era o nascimento do famigerado Balanced Scorecard – BSC.

THE NEWS

Metodologia permite avaliar o desempenho financeiro e não financeiro de uma empresa

**Balanced
Scorecard - BSC**



[Conceitos do BSC]

Norton e Kaplan (2007)

O BSC é uma ferramenta completa que **traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho.**

Fundação Getúlio Vargas – FGV (ALE/RO, 2018)

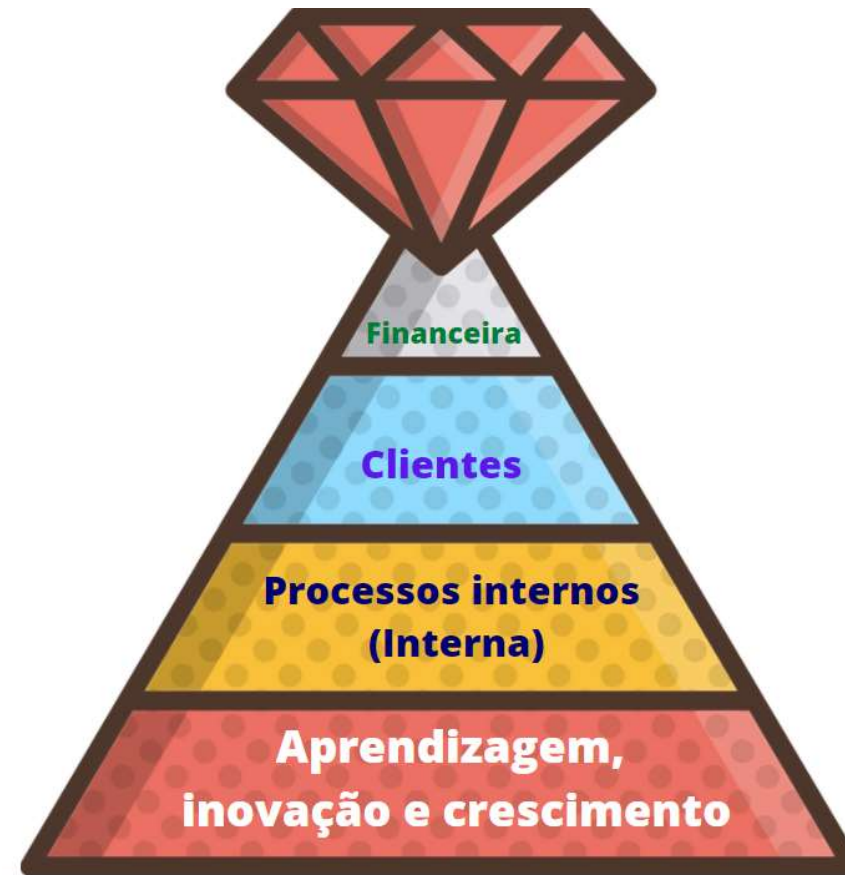
O BSC é um sistema que **traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho** que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Fundação Getúlio Vargas – FGV (COMPESA, 2018)

A ferramenta de **medição e gestão de desempenho, que se baseia na utilização de diversos tipos de indicadores.**

[Balanced Scorecard – BSC]

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.**



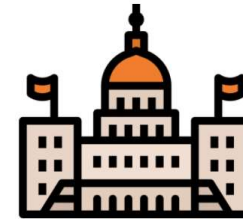
BSC pode ser usado em instituições públicas



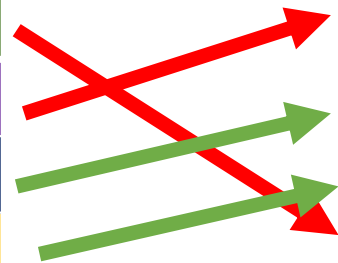
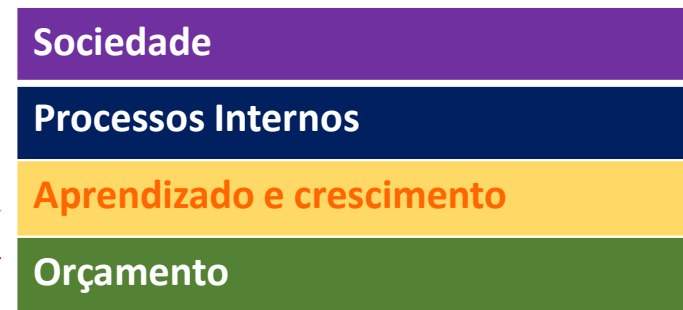
[Perspectivas do BSC – Setor Público]



BSC “tradicional”

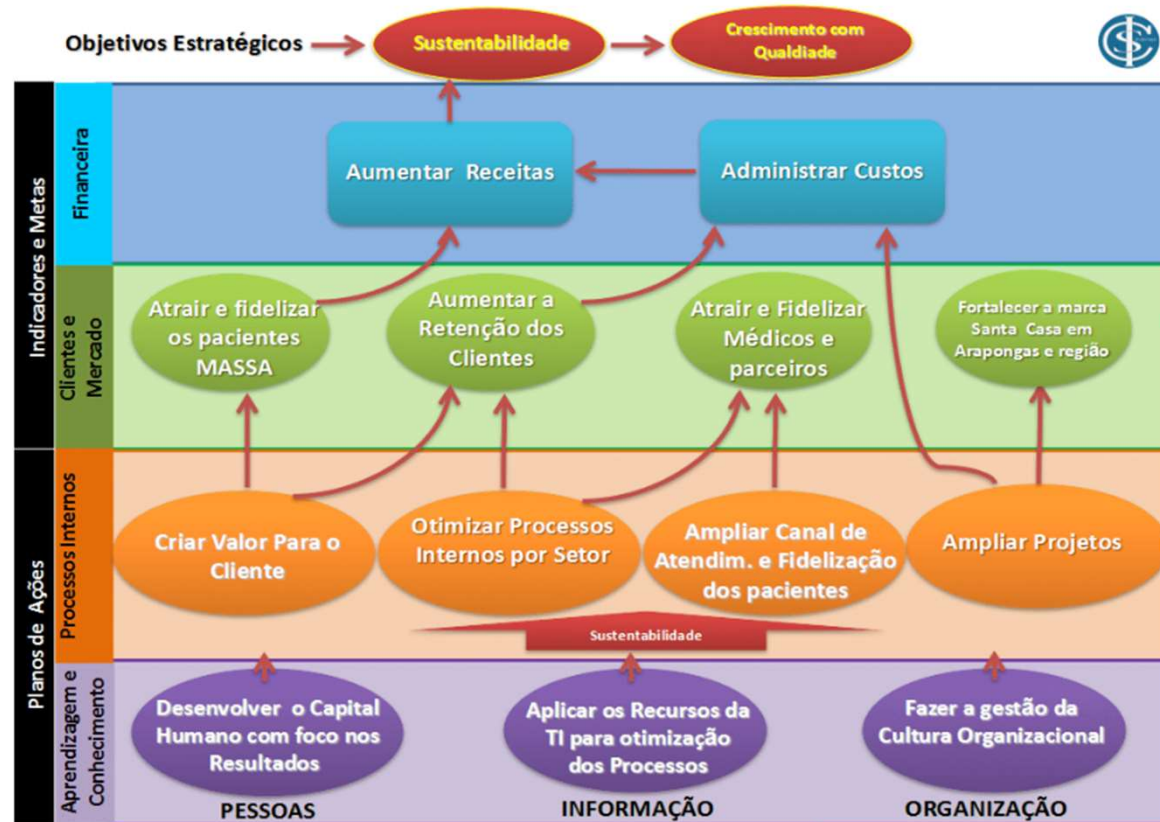


BSC do setor público



[Balanced Scorecard – BSC]

O **mapa estratégico** é um diagrama no qual ficam claras as relações de causas e efeitos (precedência) entre os objetivos estratégicos.

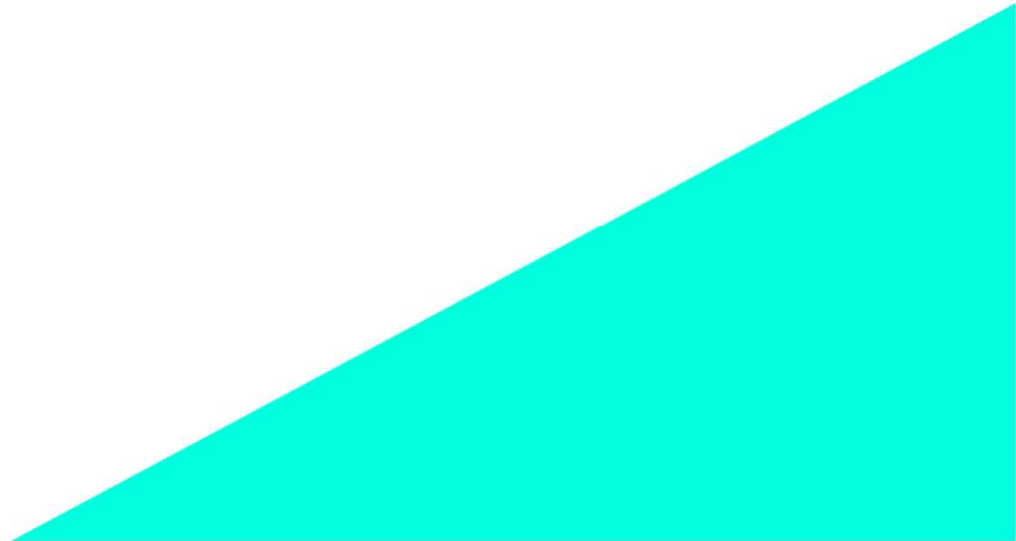


[CESGRANRIO – UNIRIO – Administrador - 2019]

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

Gab: E



[CESGRANRIO – PETROBRAS – Técnico - 2014]

Uma das vantagens da utilização do Balanced Scorecard é permitir que a empresa

- a) veja um único indicador
- b) veja os indicadores de uma maneira holística.
- c) fomente a sua integração com todos os seus shareholders.
- d) aumente sua integração com todos os seus stakeholders.
- e) incentive o desenvolvimento das competências e habilidades dos trabalhadores.

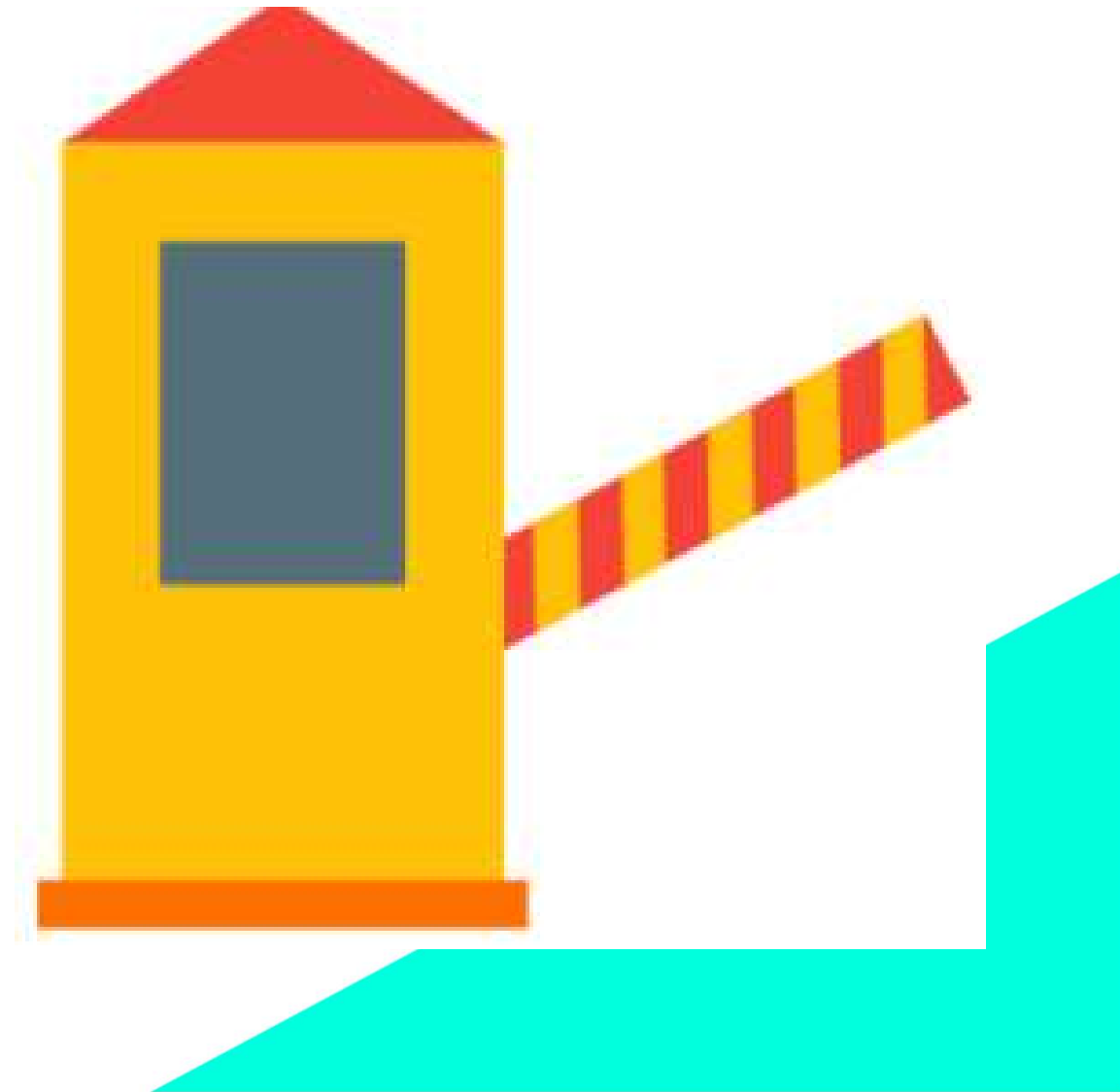
Gab: B



[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Descrever os quadrantes da Matriz Ansoff
- b) Descrever o uso e variáveis da Matriz GUT
- c) Descrever as perspectiva do BSC



[FIM DE PAPO]

Dúvidas?

 Prof. Marcelo Soares

 @ profmarcelosoares

 admfaixapreta

