

Aula 03

*Caixa Econômica Federal - CEF (Técnico
Bancário) Atendimento Bancário*

Autor:
Stefan Fantini

29 de Dezembro de 2022

AULA 03 – NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DE MERCADO, FORÇAS COMPETITIVAS, IMAGEM INSTITUCIONAL, IDENTIDADE E POSICIONAMENTO. (PARTE III)

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Como Lidar com a Concorrência..... | 4 |
| 1 – O Que é Concorrência? | 4 |
| 1.1 – Estruturas Competitivas | 5 |
| 2 – Como se Relacionar com a Concorrência | 7 |
| 3 – Estratégias de Marketing para Lidar com a Concorrência | 8 |
| 3.1 – Estratégias para Líderes de Mercado | 8 |
| 3.2 – Estratégias de Desafiante de Mercado | 11 |
| 3.3 – Estratégias de Seguidora de Mercado..... | 13 |
| 3.4 – Estratégias de Ocupante de Nichos de Mercado..... | 13 |
| Identidade e Imagem | 14 |
| 1 – Identidade Corporativa | 14 |
| 1.1 – Mix de Identidade Corporativa | 17 |
| 1.2 – Identidade Corporativa x Identidade Organizacional..... | 17 |
| 2 – Imagem Corporativa (Imagem Institucional) | 20 |
| 2.1 – Gestão da Imagem Corporativa | 22 |
| Resumo Estratégico | 25 |
| Questões Comentadas..... | 32 |
| Lista de Questões..... | 55 |
| Gabarito | 67 |



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Noções de estratégia empresarial: análise de mercado, forças competitivas, imagem institucional, identidade e posicionamento. (Parte III)”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe dos meus canais no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

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



YouTube
Stefan Fantini

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





t.me/admconcursos



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



COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA

1 – O Que é Concorrência?

Las Casas destaca que a **concorrência** “foca na relação entre empresas que estão no **mesmo mercado**, mesmo que globalmente, bem como busca atender um **mesmo público-alvo**. Em situações de elevada **rivalidade**, os concorrentes procuram sempre **captar clientes**, e a **competitividade** torna-se sinônimo de sobrevivência para as empresas que vivem em função de mudanças de preços e descontos de quantidade.”¹

Segundo Kotler e Keller a **concorrência** “abrange todas as ofertas e os **substitutos rivais, reais e potenciais** que um comprador possa considerar.”²

A concorrência está relacionada à competição. Pride e Ferrell definem **competição** como “outra empresa que comercializa **produtos similares** ou que possam ser **substitutos** em uma **mesma área geográfica**.” Os autores classificam os concorrentes/competidores em **04 tipos**:³

Competidores de marca: organizações que comercializam produtos com **características e benefícios semelhantes** ao mesmo cliente a **preços similares**. Por exemplo: um indivíduo que está com vontade de tomar um refrigerante pode optar entre o Refrigerante Coca Cola e o Refrigerante Pepsi.

Competição baseada em produtos: ocorre entre organizações na **mesma classe de produto**, mas que comercializam itens com **características, benefícios e preços diferentes**. Por exemplo: um indivíduo que quer tomar uma bebida diferente pode optar entre o Refrigerante Coca Cola e o Gatorade.

Concorrentes genéricos: organizações que fornecem vários **produtos diferentes** que **resolvem o mesmo problema** ou **satisfazem a mesma necessidade** básica do cliente. Por exemplo: um indivíduo que quer “matar a sede” pode optar por produtos da empresa Coca Cola Company (refrigerante Coca Cola, suco Dell Vale, água Crystal ou isotônico Powerade); ou então pode optar por produtos da empresa PepsiCo (refrigerante Pepsi, água Aquafina, suco Tropicana ou isotônico Gatorade).

Concorrentes por orçamento total: organizações que competem pelos **recursos financeiros limitados** dos mesmos clientes. Por exemplo: a concorrência para o refrigerante Coca Cola pode incluir produtos como salgadinhos, chicletes, jornal, frutas, etc. Ou seja, o indivíduo tem

¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.264

² KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.10

³ PRIDE, William M., FERRELL, O. C. **Fundamentos de marketing**. [Tradução: Lizandra Magon Almeida] / 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016. p.63



recursos limitados (orçamento limitado) e, se ele comprar um jornal ou um salgadinho, pode ser que não lhe sobre dinheiro para comprar uma Coca Cola.

De forma similar, Las Casas classifica a concorrência em **03 tipos**:⁴

Concorrência de marca: organizações que lidam com **produtos similares**. São os **concorrentes diretos** de uma empresa. Por exemplo: O Banco do Brasil e o Banco Bradesco são concorrentes diretos.

Produtos substitutos: são todos os que competem entre si, com produtos “diferentes” mas que podem ser “**substitutos**” para **satisfazer uma necessidade** ou um desejo específico. Por exemplo: ônibus e aviões concorrem entre si para satisfazer a necessidade de “locomoção”. Um laptop, um smartphone e uma caneta concorrem entre si para satisfazer a necessidade de “escrita”. Cinema e teatro concorrem entre si para satisfazer a necessidade de “entretenimento”.

Produtos gerais: em geral, **todas as empresas concorrem entre si** ao disputarem o **limitado poder de compra** dos consumidores. Sendo assim, os produtos que atendem às necessidades básicas do indivíduo concorrem com aqueles que proporcionam segurança, *status*, autoestima e autorrealização, além de todas as necessidades que foram criadas pela tecnologia e pelo desenvolvimento. Por exemplo: o gasto com alimentos concorre com o gasto na compra de um carro.

1.1 – Estruturas Competitivas

De forma geral, existem **04 tipos** de **estruturas competitivas (situações concorrenciais)**:⁵

Monopólio puro (Monopólio): ocorre quando **uma única organização** oferece um **produto que não tem um “substituto” no mercado**. Ou seja, a organização é a única fornecedora desse produto. Em outras palavras, o produto oferecido pela organização **não possui concorrente**. Portanto, a organização detém forte controle sobre os preços. **Por exemplo:** empresas de utilidades locais (tais como os serviços de água e esgoto), os quais são fortemente regulamentadas pelas agências reguladoras.

Nesse caso, há **muitas barreiras** de entrada no mercado.

Oligopólio puro (Oligopólio): ocorre quando **poucas organizações controlam o abastecimento** de grande parte de determinado produto. Ou seja, poucas empresas

⁴ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.267

⁵ PRIDE, William M., FERRELL, O. C. *Fundamentos de marketing*. [Tradução: Lizandra Magon Almeida] / 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016. p.64 e LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.267



controlam o mercado de determinado produto. Existe essa “limitação” de empresas no mercado por diversas causas, sendo uma delas a necessidade de altos investimentos de capital. **Por exemplo:** serviços de cruzeiro marítimo e aviação.

Nesse caso, há **algumas barreiras** de entrada no mercado.

Competição perfeita (Concorrência Pura): ocorre quando existe **um grande número de organizações e nenhuma delas pode influenciar significativamente no preço dos produtos**. Ou seja, existem um **número grande de concorrentes** e um **número grande de consumidores** no mercado, que estão familiarizados com os **produtos** que apresentam muita **similaridade**. Nesse caso, não é difícil entrar e sair no mercado; por isso, os concorrentes são muito numerosos. Trata-se de um mercado “ideal”, que está no lado oposto do monopólio puro. **Por exemplo:** agricultores locais realizam feiras informais para venderem frutas e verduras.

Nesse caso, **não existe qualquer barreira** de entrada no mercado.

Competição monopolista (Concorrência Monopolista): Da mesma forma que na classificação anterior, na competição monopolista existem **muitos vendedores**, e os **produtos** também apresentam **similaridade**. Trata-se de um mercado em que as organizações podem buscar **“diferenciar” seus produtos**, com o intuito de **agregar valor** a eles e **diferenciá-los** dos demais produtos do mercado.

Ou seja, esse mercado ocorre quando determinada organização (que enfrenta diversos concorrentes em potencial) busca desenvolver uma **estratégia de marketing para diferenciar seu produto** em relação aos produtos dos concorrentes. Ou seja, a empresa **busca criar uma condição “monopolista”**.

Contudo, essa diferenciação do produto não é capaz de fazer com que a empresa domine o mercado. Isso, pois, os consumidores sabem que outros produtos apresentam benefícios semelhantes por condições melhores.

Por exemplo: uma loja de roupas que enfatiza a qualidade e diferenças de seus jeans.



(FUMARC – CEMIG-TELECOM – Analista de Vendas JR – 2016)

É importante observar que tipo de produto ou serviço a empresa comercializa para identificar em que tipo de mercado ela se encontra. Os conceitos econômicos de mercado ajudam nessa análise. Assim, uma empresa pode se encontrar entre uma das seguintes situações concorrenciais:

a) monopólio, concorrência imperfeita, concorrência de preço e concorrência monopolista.



b) monopólio, oligopólio, concorrência imperfeita e concorrência de preços.

c) monopólio, oligopólio, concorrência pura e concorrência imperfeita.

d) monopólio, oligopólio, concorrência pura e concorrência monopolista.

Comentários:

Existem 04 tipos de estruturas competitivas (situações concorrenciais):

Monopólio puro (**Monopólio**)

Oligopólio puro (**Oligopólio**)

Competição perfeita (**Concorrência pura**)

Competição monopolista (**Concorrência monopolista**)

O gabarito é a letra D.

2 – Como se Relacionar com a Concorrência

Nesse ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo em que vivemos, a organização deve estabelecer a forma com que ela deseja se relacionar com os seus concorrentes. Nesse sentido, Las explica que existem **05 formas** de relação com os concorrentes:⁶

Conflitos: diversos são os motivos que podem levar as organizações a **entrarem em conflito**. Por exemplo: quando a empresa busca “roubar” clientes ou até mesmo funcionários de outra empresa.

Concorrências: no mercado, todas as empresas concorrem para atingir o mesmo alvo: os clientes. A intensidade da **competição** ocorre de acordo com o mercado.

Coexistência: ocorre quando a organização escolhe **não competir diretamente** com os concorrentes nos “mercados principais”, e opta por atuar em nichos específicos.

Cooperação: ocorre quando as **empresas se unem** para comercialização. É o caso das *join ventures*.

⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.282



Conluio: trata-se de uma atividade considerada **ilegal**, pois consiste em uma forma de competir “agredindo” alguns dos públicos (como consumidores, concorrentes, fornecedores ou qualquer atividade correlacionada). Por exemplo: combinações de *dumping* e cartéis.

3 – Estratégias de Marketing para Lidar com a Concorrência

As organizações se encontram em diversas “posições” no mercado. E, de acordo com cada posição, existem algumas formas de lidar com a concorrência por meio das estratégias de marketing.

Vejamos, a seguir, as principais estratégias de marketing para lidar com a concorrência, de acordo com Kotler.

3.1 – Estratégias para Líderes de Mercado

O **líder de mercado** é aquele que detém a **maior participação** de mercado e, geralmente, lidera em variações de preços, lançamentos de produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional.⁷

Para que a organização se mantenha na liderança do mercado (ou seja, para que a organização se mantenha no “topo”) é necessário que ela utilize **03 estratégias**:⁸

1º - Expansão da Demanda do Mercado Local (Expansão do Mercado Total): Primeiro, é necessário que a organização busque expandir a “demanda” do mercado (com o objetivo de “lucrar mais”). Isso pode ser feito através da **busca de novos usuários/clientes** para o consumo do produto ou então através do **aumento da quantidade** (ou frequência) de consumo de seu produto entre os **usuários já existentes**.

Em outras palavras, busca-se **atrair novos clientes** (através de “promoções” para novos usuários, ou então através de “novos usos” para o produto, por exemplo) ou então **aumentar a quantidade de consumo** do produto pelos clientes já existentes.

2º - Defesa da Participação de Mercado: Em seguida, é necessário que a organização **defenda a sua participação** no mercado. Ou seja, ao “tentar expandir as dimensões de seu mercado total, a empresa líder deve **defender ativamente seus negócios já existentes**”. Isso pode ser feito através da **inovação contínua** e da **redução de custos**.

⁷ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.320

⁸ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.321



A defesa da participação no mercado pode ser realizada através do **Marketing Proativo** (onde se busca “prever” as necessidades futuras dos clientes) ou do **Marketing Defensivo** (que tem por objetivo diminuir a probabilidade de ataques da concorrência, e desviá-los para áreas menos ameaçadas, reduzindo a intensidade desses ataques).

No **Marketing Defensivo**, existem **06 tipos estratégias de defesa**⁹:

Defesa de posição: defender uma posição significa ocupar o **espaço mais desejável na mente** dos consumidores, fazendo com que a marca se torne mais “forte” e praticamente invencível.

Defesa de flanco: nessa estratégia, a organização **ergue a “guarda”** com o objetivo de **proteger seus pontos mais vulneráveis** (ou então para proteger aqueles pontos que podem servir de base para um contra-ataque).

Defesa antecipada: aqui, a organização utiliza uma estratégia mais agressiva, **atacando antes do concorrente** e causando um desequilíbrio geral no mercado. Trata-se do famoso “a melhor defesa é o ataque”.

Defesa contraofensiva: trata-se de **confrontar** o atacante e **contra-atacá-lo** em suas **vulnerabilidades**, ou então **contra-atacá-lo “por todos os lados”**, obrigando-o a recuar para se defender.

Defesa móvel: trata-se da empresa **ampliar seu domínio** para **novos territórios** por meio da ampliação e da **diversificação** do mercado. Por exemplo: uma empresa de tabaco que entra no mercado de bebidas alcoólicas.

Defesa por retração: quando a empresa reconhece que não pode mais defender todo o seu território e realiza uma retração planejada (**retirada estratégica**). A retirada estratégica consiste em “desistir” de territórios vulneráveis e realocar recursos para territórios mais fortes.

3º - Expansão da Participação de Mercado: Por fim, a organização deve buscar **aumentar sua participação de mercado**, ainda que o tamanho do mercado permaneça constante.

Cabe dizer que conquistar um aumento de participação de mercado não garante a melhora “automática” da lucratividade da empresa, principalmente no caso de empresas de serviços que precisam de muita mão de obra e podem não obter grandes economias de escala. Além disso, existem mercados que requerem grandes investimentos para que a organização consiga crescer.

⁹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.321



Nesse sentido, a empresa deve considerar quatro fatores antes de tentar um aumento de participação no mercado:

- **A possibilidade de provocar uma ação antitruste:** É provável que concorrentes frustrados gritem “monopólio!” e busquem uma ação legal assim que um líder faça incursões mais drásticas.

- **Custo econômico**

- O risco de seguir uma **estratégia equivocada** de ações de marketing

- O efeito da maior participação de mercado sobre a **qualidade real** e a **qualidade percebida dos produtos/serviços**.

(...)

As organizações que não são líderes no mercado, por sua vez, podem utilizar estratégias para ampliar sua participação no mercado; as estratégias podem ser agressivas (de ataque) ou não agressivas.

As **estratégias de ataque** geralmente são realizadas por organizações que desejam ocupar a **liderança** no mercado e utilizam seus **pontos fortes** contra os pontos fracos da concorrência.¹⁰

As empresas que adotam essa postura podem atacar o líder e outros concorrentes com ofertas agressivas, buscando uma maior participação de mercado. Essas empresas assumem posição de **desafiantes do mercado**.

Por outro lado, a empresa pode optar por uma estratégia **não agressiva**, optando por não causar “perturbação” ao mercado. Essas empresas assumem a posição de **seguidoras de mercado**.

Vejamos, a seguir, algumas estratégias para empresas que não são líderes de mercado.

¹⁰ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.286



3.2 – Estratégias de Desafiante de Mercado

Essa é uma estratégia de ataque que utiliza **ofertas agressivas** com o objetivo de **ampliar a participação** da organização no mercado.

Kotler e Keller explicam que os **desafiantes de mercado** têm as seguintes **estratégias** disponíveis¹¹:

Definição dos objetivos estratégicos e dos oponentes: Primeiro, a organização desafiante de mercado deve definir seu **objetivo estratégico** (normalmente, o objetivo será “aumentar sua participação no mercado”). Em seguida, deve decidir se atacará o **concorrente líder de mercado**, ou os concorrentes com **porte semelhante** ao seu, ou, ainda, as **pequenas empresas locais e regionais**.

Seleção de uma estratégia de ataque: Após definir seus objetivos estratégicos e seus “oponentes”, as empresas precisam definir quais as estratégias de ataque irão utilizar, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas. Portanto, a organização desafiante deve selecionar a melhor estratégia para ataque. As **estratégias de ataque** podem ser de **05 tipos**¹²:

Ataque frontal: no ataque frontal, a organização ataca seu concorrente **frente a frente**. O atacante se **igual**a a seu oponente no que se refere a **produto, propaganda, preço e distribuição**. É uma das mais **perigosas** estratégias de marketing, pois a concorrência certamente fará um contra-ataque e, se a organização não estiver preparada, não conseguirá tomar a posição que deseja. Normalmente, a empresa com mais “recursos” vencerá a batalha.

Ataque pelos flancos: essa estratégia de marketing consiste em procurar **competir em áreas geográficas**, países ou mercados locais onde a concorrência apresenta muitos **pontos fracos**. Normalmente, os ataques ocorrem quando esses concorrentes apresentam alguns pontos fracos e os clientes não estão sendo bem atendidos. Essa estratégia costuma ser mais atraente para uma desafiante com menos recursos do que seu oponente, e tem uma **maior chance de sucesso** do que os ataques frontais.

Ataque em círculos (Manobra de cerco): tem o objetivo de **atacar muitas frentes ao mesmo tempo**, fazendo com que o concorrente seja obrigado a **espalhar os seus recursos** e, consequentemente, **enfraquecê-lo**. Como a ideia é atacar muitas frentes ao mesmo tempo, a estratégia requer um grande investimento de recursos. Esse tipo de estratégia tem por objetivo a conquista de uma porção generosa do território “inimigo” e requer que a empresa desafiante tenha recursos superiores ao de seu oponente.

¹¹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.326

¹² LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.286 e KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.326



Ataque por bypass (Bypass / Circuito secundário): essa estratégia não é um ataque propriamente dito. No Ataque por Bypass, a organização busca atender **novos mercados ou lançar novos produtos**, diversificando seu portfólio para evitar conflitos. Ou seja, é uma estratégia em que a empresa se **desvia do inimigo** e procura **atacar mercados mais fáceis**. Por exemplo: quando a PEPSI comprou a Quaker Oats Company, dona da líder de mercado em bebidas isotônicas: a Gatorade.

Ataque por guerrilha (Guerrilha): são **pequenos ataques** realizados de maneira **constante**. Uma campanha de guerrilha pode sair cara, mas ainda assim custa menos do que o ataque frontal, ataque de flancos, ou ataque em círculos. Normalmente, para vencer o oponente, essa estratégia deve ser apoiada por um outro tipo de ataque mais poderoso.

Seleção de uma Estratégia de Ataque Específica (Estratégias “Gerais”): A seleção e combinação de **estratégias específicas** (“Estratégia Gerais”) podem levar a organização desafiante ao sucesso, melhorando sua posição no mercado. As **estratégias específicas/gerais** são¹³:

- Produtos com menor preço (produtos mais “baratos”)
- Produtos com desconto (desconto no preço de produtos)
- Produtos e serviços novos
- Produtos e serviços melhorados (melhoria nos produtos e serviços)
- Inovação nos produtos e serviços
- Bens e serviços bons e “baratos”
- Variedade mais ampla na oferta de produtos e serviços
- Propagandas e promoções intensivas
- Redução nos custos de produção
- Estratégias inovadoras de distribuição
- Proliferação de produtos

¹³ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.327



3.3 – Estratégias de Seguidora de Mercado

As organizações que não possuem grandes condições de investimento acabam preferindo **imitar** a líder de mercado.

Ou seja, a organização não realiza grandes investimentos na inovação de produtos, e “**copia**” a líder de mercado realizando **ofertas similares** aos consumidores. Embora muito provavelmente a empresa “seguidora de mercado” não ultrapasse a empresa líder, a seguidora pode obter **bons lucros** (afinal, ela **não teve de arcar com os custos de inovação**).

Conforme explica Kotler, “todas as **seguidoras** se esforçam para oferecer vantagens a seu mercado-alvo — localização, serviços, formas de pagamento — enquanto mantêm seus **custos de fabricação baixos** e a qualidade de seus bens e serviços alta. A seguidora também deve definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva”. Nesse sentido, pode-se distinguir **04 estratégias amplas**¹⁴:

Falsificação: o falsificador faz uma **cópia do produto do líder**, embala essa cópia e a comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação.

Clonagem: o “clonador” **imita o produto**, o **nome** e a **embalagem** do produto da empresa líder, com **variações sutis**.

Imitação: o imitador **copia algumas características do líder**; no entanto, **mantém a diferenciação** em termos de **embalagem, propaganda, preço** e **localização**. O líder não se importa com o imitador, desde que ele não a ataque agressivamente.

Adaptação: o adaptador **melhora ou adapta os produtos do líder**. Ele pode optar por vender para mercados diferentes, mas, com frequência, transforma-se em futuro desafiante. Como exemplo podem-se citar diversas empresas japonesas, que aperfeiçoaram produtos desenvolvidos em outras localidades.

3.4 – Estratégias de Ocupante de Nichos de Mercado

Existem organizações que **não desejam se tornar concorrentes** das grandes organizações líderes e **investem em nichos** que não interessam a essas líderes de mercado. Essas organizações conhecem melhor seus clientes e atendem às suas necessidades de forma mais satisfatória.¹⁵

¹⁴ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.328

¹⁵ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.329



A empresa ocupante de nichos de mercado pode **adotar 03 estratégias**:

- Criar novos nichos
- Expandir os nichos
- Proteger os nichos

IDENTIDADE E IMAGEM

1 – Identidade Corporativa

A **Identidade Corporativa** consiste naquelas **características e atributos** que **distinguem** uma organização da outra. Trata-se de um conjunto de “**características únicas**” que cada empresa possui. Em outras palavras, podemos dizer que a identidade organizacional é a “**personalidade**” de **cada organização**.

De acordo com Kunsch, a “**identidade corporativa** reflete e projeta a **real personalidade** da organização. É a **manifestação tangível**, o **autorretrato** da organização ou a **soma total de seus atributos**, sua **comunicação**, suas **expressões**.”¹⁶

Costa explica que a identidade corporativa se define por **dois parâmetros**:¹⁷

- a) o que a empresa é:** envolve a estrutura institucional fundadora da organização, o estatuto legal, o histórico de desenvolvimento da organização, a trajetória organizacional, os diretores, o organograma das atividades, o local da organização, as filiais, o patrimônio e o capital.
- b) o que a empresa faz:** engloba todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, envolvendo as técnicas e métodos utilizados pela organização, as linhas de serviços ou produtos, a estrutura de preços e as características de distribuição, em um conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros.

O autor explica que esses parâmetros consistem no lado “**racional**” da identidade corporativa. Contudo, para Costa, também existem fatores que representam o lado “**subjetivo**” da identidade corporativa, que surge do público (clientes, consumidores, etc.) e da interpretação que esse público faz sobre “o que a empresa é” e “o que a empresa faz”.

¹⁶ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.

¹⁷ COSTA (2011) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.





LEITURA
OBRIGATÓRIA!

Kunsch reúne uma série de conceitos de **Identidade Corporativa**, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

- Identidade corporativa é uma forma **estrategicamente planejada** e operacionalmente aplicada, sendo uma **apresentação interna e externa da organização e do seu comportamento**. Essa apresentação tem como base a concordância da filosofia da organização, de seus objetivos e de uma **particular imagem desejada** com o propósito de utilizar todos os instrumentos da organização tanto interna quanto externamente.¹⁸
- Identidade corporativa é a **expressão da personalidade** da organização, a qual pode ser experimentada por qualquer um. Isso é manifestado no **comportamento** e na **comunicação** da organização e pode ser mensurado como **resultado percebido** entre grupos internos e externos.¹⁹
- Identidade corporativa é a **estratégia** que ajuda a desenvolver a performance econômica e a **eficiência da organização**. Busca coordenar valores e informações e **integrar um senso de cooperação**.²⁰
- Identidade corporativa consiste na “**autoapresentação**” da empresa, trata-se da forma em que uma **organização se apresenta** ao seu **público**. A identidade corporativa consiste em um conjunto de características que mostram a **personalidade** da organização.²¹

¹⁸ Birkigt e Stadler (1986) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.xxiv

¹⁹ Lux (1986) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.xxiv

²⁰ Hannebohn e Blöcher (1983) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.xxiv

²¹ CEES CAN RIEL (2011) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.



Conforme explica Kunsch, a **identidade organizacional** baseia-se em 03 **pressupostos**²²:

- a **identidade** de uma organização está associada a tudo o que é inerente ao seu **modo de ser**, sua conformação, sua **razão de existir**;
- a **identidade** de uma organização é formada pelo seu lugar social, sua **missão**, pelo **modo de atuação**, pelas respostas que fornece ao **meio ambiente** e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente;
- a **identidade** de uma organização **se constrói a cada instante** de sua existência, na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins, permitindo, com isso, que ela seja reconhecida e aceita como **integrante de um sistema maior** que a contenha.

Kunsch explica que “para se ter uma **identidade corporativa forte interna e externamente**, a organização deve adotar uma **política clara, transparente e coerente** de gerenciamento de seu processo, compreendendo que a identidade corporativa reúne características que devem ser **reconhecidas e endossadas pelos membros** da organização e que, a partir daí, possam ser **aceitas também externamente** como típicas da organização.”²³

De acordo com a autora, “a construção de uma **imagem positiva** e de uma **identidade corporativa forte** passa por uma **coerência** entre o **comportamento institucional** e a sua **comunicação integrada**, por meio de **ações convergentes** da comunicação **institucional, mercadológica, interna e administrativa**.”²⁴

Você ainda deve conhecer um outro conceito segundo o qual “a **apresentação visual**, o **comportamento institucional** e a **comunicação integrada** de uma empresa formam um conjunto que, por meio de **ações convergentes**, constroem a **identidade corporativa**”.²⁵

Por fim, vale ressaltar que, de acordo com Schvarstein e Etkin, “a identidade organizacional **não está sujeita a mudanças**, porque ela constitui um princípio que jamais pode se alterar, sob pena de levar consigo toda a organização.”²⁶

²² KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.xxiv

²³ KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.219

²⁴ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 174

²⁵ CESGRANRIO (2012)

²⁶ Schvarstein e Etkin apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.219



1.1 – Mix de Identidade Corporativa

Conforme explica Van Riel (1995) o “**mix de identidade corporativa**” é composto por **03 elementos** que englobam toda a ação e expressão da organização e permitem que a empresa crie a sua autoapresentação, são eles: ²⁷

Comportamento: O comportamento dos membros da empresa é o meio mais efetivo por meio do qual a **identidade corporativa é criada**, tendo em vista que é através do comportamento deles que os públicos podem julgar as ações da empresa. É o comportamento traduz “**quem somos enquanto organização**”.

Símbolos: Consistem nas **imagens** (fotografias, ilustrações, material gráfico, marcas, logotipos) que apoiam as ações e o processo de comunicação da organização e lhes dão suporte. O nome e o estilo visual da organização, muitas vezes, podem ser importantes para fazer com que a **organização se posicione como única no mercado**, distinguindo-a em relação às demais organizações.

Comunicação: Trata-se de um elemento **mais flexível** e sobre o qual a organização pode exercer, em parte, **determinado nível de controle**. A organização pode escolher e direcionar as mensagens a serem transmitidas a cada segmento de público. Contudo, se as mensagens não forem **coerentes** e **consistentes** com seu comportamento, isso pode gerar falhas na percepção de seus stakeholders. O processo de comunicação faz as “**escolhas**” das características da identidade organizacional e as **traduz** para os **stakeholders internos e externos**.

1.2 – Identidade Corporativa x Identidade Organizacional

Muitos autores utilizam os termos “**Identidade Corporativa**” e “**Identidade Organizacional**” como sinônimos.

Contudo, alguns autores fazem **diferenciação** entre esses termos. E, se a banca cobrar essa diferença, é necessário que você conheça as características e pontos-chave que distinguem esses dois termos. Vejamos: ²⁸

Identidade corporativa: Tem origem nos **estudos de marketing**, e está relacionada ao modo como a administração apresenta suas **ideias-chave ao público externo**, por meio de **comportamentos, produtos e comunicação**.

²⁷ VAN RIEL (1995, 2003), ABRATT (1989) e MELEWAR; JENKINS (2002) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.xxiv

²⁸ KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.218



Identidade organizacional: Tem origem nos **estudos organizacionais**, e está mais voltada para o **relacionamento** que se desenvolve **entre os empregados** e a **organização**. Possui foco maior nos estudos sobre **comprometimento**, **identificação organizacional** (o grau em que um empregado da organização “define a si mesmo” com os mesmos atributos e características que ele acredita definir a organização), dentre outros.

A identidade organizacional consiste no que é considerado pela **maior parte dos empregados** como a “**essência**” da organização (ou seja, o que faz a organização se **diferenciar** das demais organizações e o que é **percebido pelos empregados** como “**estável** ao longo do tempo” na organização, isto é, o que faz a “**ligação**” entre o presente, o passado e o futuro da organização).

De acordo com Albert e Whetten, a **identidade organizacional** consiste em “uma questão de auto-reflexão: **quem somos enquanto organização**”. Para os autores, a identidade organizacional tem como base **03 características**:²⁹

Centralidade: essa característica tem como foco os **atributos fundamentais** que representam o **que a organização é**, seus **objetivos** e sua **missão**. Refere-se à característica do que é central como um sistema interno de **crenças**, **valores** e **normas** que constrói o **sentido para os empregados sobre o que é a organização**, direcionando suas ações.

Distintividade: define a **individualidade** da organização, separando-a do “todo”, diferenciando-a do grupo, promovendo a sua **unicidade**.

Permanência: essa característica está relacionada à **longevidade** da identidade organizacional, ou seja, aos **atributos** que são **mantidos ao longo do tempo**, que percorrem **várias gerações** e sustentam o sentido “de onde viemos”, “por que somos o que somos”, e “como nos percebemos na relação histórica”.³⁰

Como muito bem ensina Kunsch, “a **identidade corporativa** implica a **escolha de símbolos**, **nome**, **slogan** que representam a organização, feita diretamente pela **cúpula da organização**, embora possam se levar em conta as percepções e reações dos membros da organização. Em vários casos, a organização realiza pesquisas e/ou auditorias internas com o intuito de envolvê-los na decisão. A **identidade organizacional vai além** das percepções do que representa a organização, **considerando os sentimentos e pensamentos dos próprios membros** sobre o que os define como uma organização. Sua projeção se revela nas **histórias e nos comportamentos do dia a dia**. Podemos

²⁹ Albert e Whetten (1985) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.218

³⁰ (ASHFORTH, MAEL, 1989, 1996; BARNEY, STEWART, 2000) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.218



dizer que a **identidade corporativa** requer **perspectivas gerenciais**, enquanto a **identidade organizacional** requer **perspectivas da organização como um todo**.”³¹

Vale dizer que, de acordo com Schultz (2000), **identidade corporativa** e **identidade organizacional** não representam fenômenos distintos. Nesse sentido, para o autor, ao invés de escolhermos a “identidade corporativa” ou a “identidade organizacional”, deveria haver uma desconstrução desses conceitos, com o objetivo de **agrupá-los em um único conceito**, ou seja, deveria haver a **união de todas as contribuições** que ambos oferecem (relacionadas ao marketing, estudos organizacionais e comunicação), com o objetivo de permitir uma melhor (e mais abrangente) análise da identidade nas organizações.

Assim, de acordo com o autor, a visão da “identidade da organização” (de forma “ampla”) deveria incluir todos os stakeholders, ou seja, os administradores (**estratégia**), os clientes (**marketing**), os membros da organização (**estudos organizacionais**) e todos os outros grupos de stakeholders (**comunicação**).

Nesse sentido, o autor aponta algumas “diferenças” entre os conceitos que precisam ser “desconstruídas”, a fim de que seja **construído um único conceito**, vejamos:³²

| Dimensões da Identidade | Identidade Corporativa | Identidade Organizacional |
|-------------------------|---|---|
| Perspectivas | Alta administração (diretoria e principais gestores) | Todos os membros da organização |
| Receptores | Stakeholders externos ou públicos externos | Stakeholders internos ou membros da organização |
| Canais de Comunicação | Midiáticos | Interpessoal |

Por fim, seguindo essa ideia de inter-relacionamento entre os conceitos, Tanneberger explica que “se a administração de uma organização deseja intencionalmente trabalhar sua **identidade corporativa**, necessariamente ela precisa trabalhar aspectos da organização, incluindo **comunicação** e **comportamentos**, ou seja, trabalhar **identidade corporativa** e **organizacional juntas**”.³³

³¹ KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.224

³² Schultz et al. (2000) KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.224

³³ TANNEBERGER, (1987) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.224

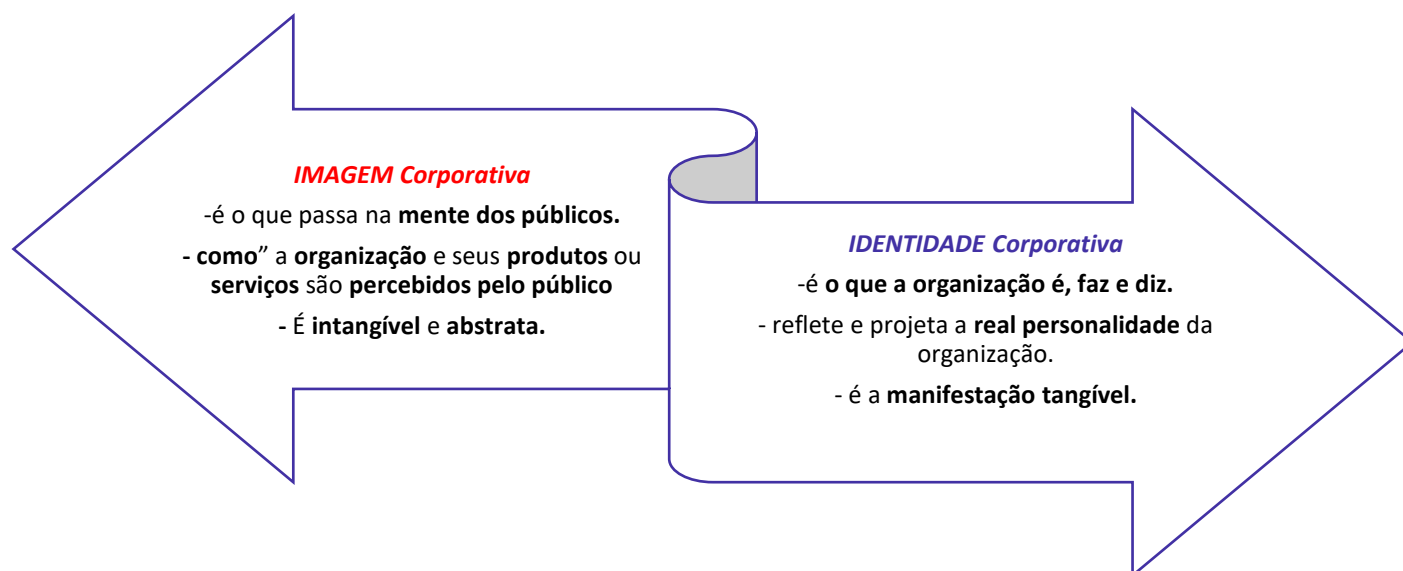


2 – Imagem Corporativa (Imagem Institucional)

A **Imagem Corporativa** (ou **Imagem Institucional**) diz respeito a “**como**” a **organização** e seus **produtos** ou **serviços** são **percebidos pelo público** (ou pelos diferentes públicos de uma organização).

De acordo com Kunsch, a **Imagem Corporativa** “tem a ver como o **imaginário das pessoas**, com as **percepções**. É uma visão **intangível**, **abstrata** das coisas, uma **visão subjetiva de determinada realidade**.”³⁴ Portanto, a imagem é uma “visão subjetiva” (por parte do público) de uma “realidade objetiva” (a organização).

A autora nos ensina que a “**Imagem** é o que passa na **mente dos públicos**, no seu imaginário, enquanto **identidade** é o que a organização é, faz e diz”.³⁵



Em outras palavras, pode-se dizer que a **imagem corporativa** consiste na “**percepção**” da **opinião pública** sobre o **comportamento da organização** e de seus **funcionários**, bem como de seus **produtos** ou **serviços**.

³⁴ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170.

³⁵ VILLAFANE (1999) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170



Kunsch reúne, primorosamente, uma série de conceitos de **Imagem Corporativa**, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

- Imagem corporativa é um meio útil e conveniente de se **visualizarem as ideias das pessoas** sobre as organizações.³⁶
- A imagem de uma organização é o resultado final das experiências, recordações e impressões de uma pessoa acerca da organização. Está relacionada diretamente a **como o indivíduo percebe a organização**.³⁷
- A soma total das **percepções** das características de personalidade da organização é o que referimos como imagem corporativa.³⁸
- Imagem corporativa é o resultado em rede da **interação do todo** de **experiências, crenças, sentimentos e conhecimento** que as **pessoas possuem acerca da organização**.³⁹
- Imagem corporativa é a **ideia espontânea** sobre a organização, geralmente baseada em **percepções** obtidas a partir de **contatos subjetivos** com a organização, seus **produtos**, sua reputação e seu **mix promocional**. Também é baseada em **opiniões** formadas em função de campanhas deliberadas de imagem corporativa.⁴⁰
- A imagem de uma empresa é a **representação mental**, no **imaginário coletivo**, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta de **opinião desta coletividade**.⁴¹
- Imagem corporativa é a **integração na mente dos seus públicos** de todos os **inputs** emitidos por uma empresa em sua relação ordinária com eles.⁴²

³⁶ Robinson e Barlow (1959) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p. 227

³⁷ Winick (1960) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p. 227

³⁸ Spector (1961) apud ibid p. 227

³⁹ Bevis (1967) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p. 227

⁴⁰ Christopher e Pitts (1969) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p. 227

⁴¹ COSTA (2001) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170.

⁴² VILLAFANE (1999) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170.



Em suma, pode-se dizer que a **imagem corporativa** é a **percepção** (ou seja, é algo “abstrato”; e não físico) da **organização como um todo** (ou seja, uma visão do “todo”, uma espécie de “fotografia única”) por parte de **determinado segmento de público** (isso, pois, grupos diferentes podem ter percepções diferentes da organização, ainda que tais percepções sejam baseada nos “mesmos atributos”).

Costa explica que “a **imagem** de empresa é um efeito de **causas diversas**: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e **vivências dos indivíduos**, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são **associadas entre si** (o que gera o significado da imagem) **e com a empresa**, que é seu elemento **indutor e capitalizador**.”⁴³

Kunsch ressalta, ainda, que a “formação da imagem é um **processo subjetivo, único**, relacionado à **experiência individual** e, ao mesmo tempo, somatório de **sensações, percepções e inter-relações** de atores sociais.”⁴⁴

Portanto, a imagem é entendida como um fenômeno “**individual**” (isto é, a percepção que uma pessoa tem da organização) mas que, algumas vezes, também pode ser compartilhada com um grupo de pessoas, formando um fenômeno **coletivo**.

2.1 – Gestão da Imagem Corporativa

Cuidar da imagem da organização é uma atividade relacionada ao trabalho de **relações públicas** (profissional de Relações Públicas). Trata-se de uma tarefa que contribui para a **construção da identidade corporativa** da organização.

As empresas devem sempre **estar atentas** para as informações que são manipuladas todos os dias, com o objetivo de **captar quaisquer alterações “positivas”** ou “**negativas**” em sua **imagem**. Existem algumas **ferramentas** que auxiliam nessa tarefa, tais como: **pesquisas de opinião, atendimento do SAC** (serviço de atendimento ao consumidor) e **pesquisas efetuadas com varejistas**.

Além disso, as organizações devem atuar proativamente, com o objetivo de buscar “criar” uma boa imagem na mente dos indivíduos (ou seja, as empresas devem buscar **interferir “positivamente” no processo de “criação” da imagem** na mente dos indivíduos). Isso pode ser feito, por exemplo, através da **comunicação** com seu público, em que a organização busca **informar o seu público sobre si mesma** e sobre **seus produtos**.

⁴³ COSTA (2001) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 171

⁴⁴ Christopher e Pitts (1969) apud KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.228





Por fim, gostaria que você conhecesse um outro conceito que apareceu recentemente em uma prova da **CESGRANRIO**. Trata-se do **Branding**.

O **Branding** é um conceito relacionado à “**gestão das marcas**”, e consiste em um **conjunto de ações e estratégias** alinhadas aos propósitos, aos valores, a identidade e ao posicionamento da marca.

Trata-se de um conjunto de estratégias que tem como objetivo **tornar a marca mais “positiva”** (e também mais “desejada”) na mente dos indivíduos, através de diversas **ações de comunicação** e de **marketing** (como, por exemplo, realização de eventos).

De acordo com Kotler, **Branding** significa “fazer uma determinada **promessa** aos clientes de **entregar uma experiência satisfatória** e um nível de desempenho. A marca passa a ser a inteira plataforma para o **planejamento**, o **projeto** e a **entrega de valor superior** aos clientes que a empresa visará.”⁴⁵

Vale dizer que o branding está bastante relacionado ao posicionamento da marca.

De acordo com Tybout, **posicionamento de marca** “refere-se ao significado específico, **intencional** de uma marca na **mente dos consumidores**. Mais exatamente, o posicionamento de uma marca articula a **meta que um consumidor atingirá** usando a marca e explica **por que ela é superior aos outros meios** de atingir essa meta.”⁴⁶

Vejamos, a seguir, como a **CESGRANRIO** cobrou esse entendimento de branding.

(CESGRANRIO – UNIRIO – Produtor Cultural - 2019)

A identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões. KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.

Já a imagem corporativa diz respeito a como a organização é percebida pelo público, assim como seus produtos. O conjunto de estratégias de criação ou fortalecimento de determinada marca, a partir de diferentes ações de comunicação e de marketing, como os eventos, denomina-se

⁴⁵ Kotler apud TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim (orgs.); Branding. tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Carlos Eduardo Lourenço. --São Paulo: Saraiva, 2018. p. v

⁴⁶ TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim (orgs.); Branding. tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Carlos Eduardo Lourenço. --São Paulo: Saraiva, 2018. p. 4



- a) Recepção
- b) Brand equity
- c) Audiência
- d) Brand loyalty
- e) Branding

Comentários:

Conforme vimos, o **Branding** um conjunto de estratégias que tem como objetivo tornar a marca mais “positiva” (e também mais “desejada”) na mente dos indivíduos, através de diversas ações de comunicação e de marketing (como, por exemplo, realização de eventos).

O **Brand equity** (letra B), por sua vez, é o “valor da marca”. De acordo com Axelrod, “É a **importância a mais** que um consumidor paga para obter a **sua marca preferida** e não um produto parecido sem o nome de sua marca”.⁴⁷

Por fim, o **Brand loyalty** (letra D) é um conceito relacionado à “fidelização” (lealdade) do cliente. Consiste em um “padrão de comportamento” do consumidor, que é “fiel” (um fã da marca), e se compromete com determinada marca e faz compras repetidas daquela marca.

O gabarito é a letra E.

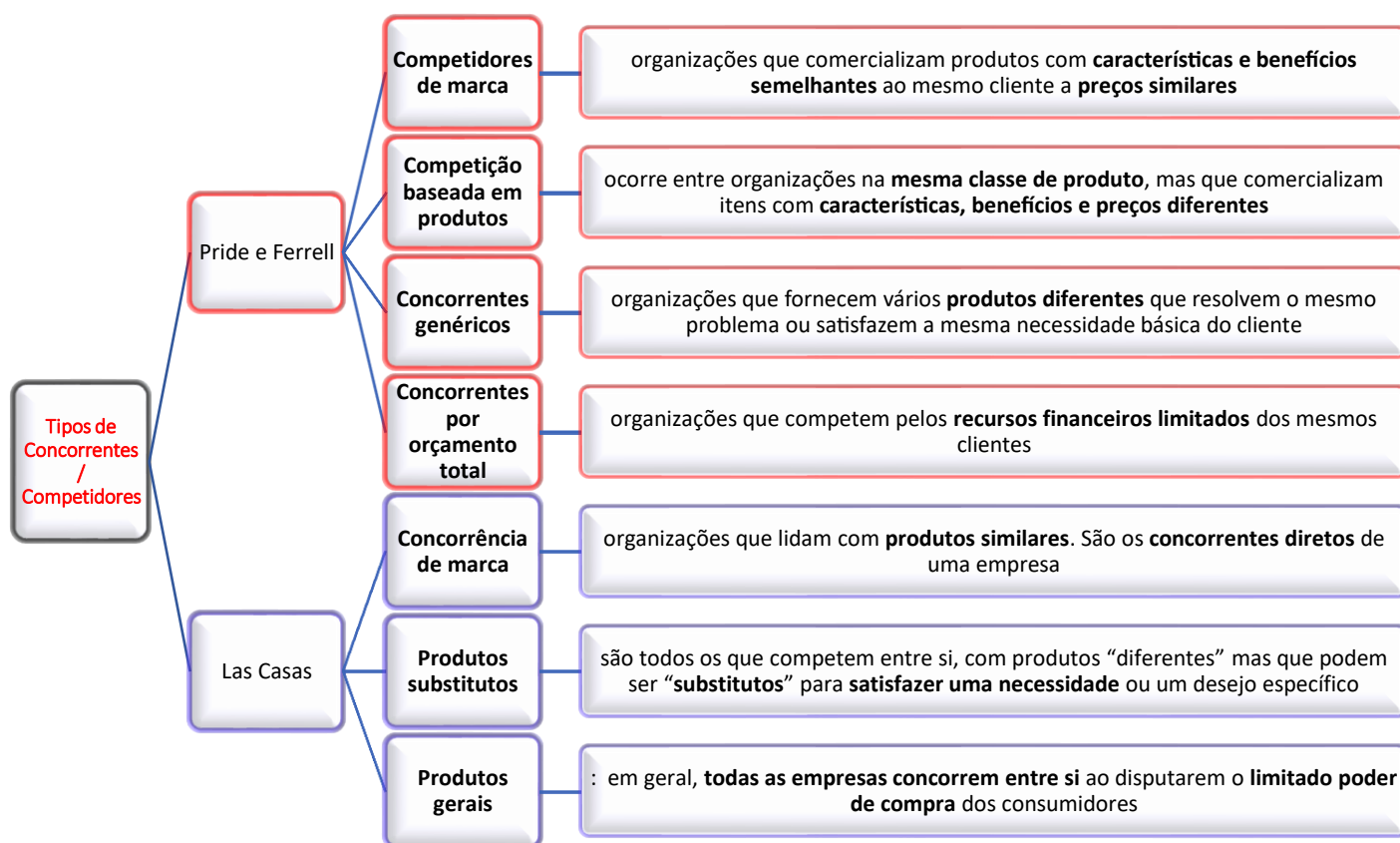
⁴⁷ Axelrod apud Hiller, Marcos. Branding [livro eletrônico]: a arte de construir marcas/Marcos Hiller -São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012. p.18



RESUMO ESTRATÉGICO

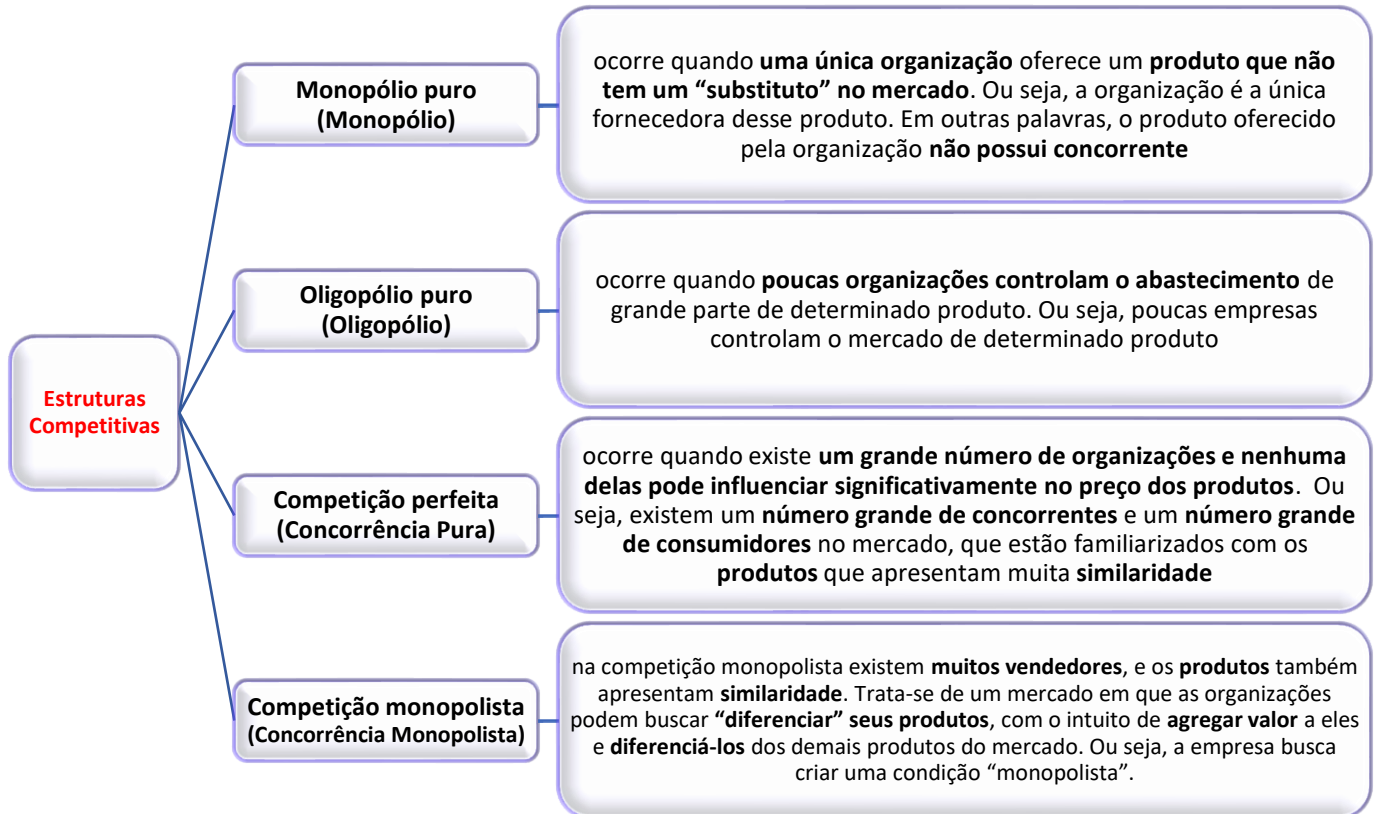
O que é concorrência?

Las Casas destaca que a **concorrência** “foca na relação entre empresas que estão no **mesmo mercado**, mesmo que globalmente, bem como busca atender um **mesmo público-alvo**. Em situações de elevada **rivalidade**, os concorrentes procuram sempre **captar clientes**, e a **competitividade** torna-se sinônimo de sobrevivência para as empresas que vivem em função de mudanças de preços e descontos de quantidade.”⁴⁸

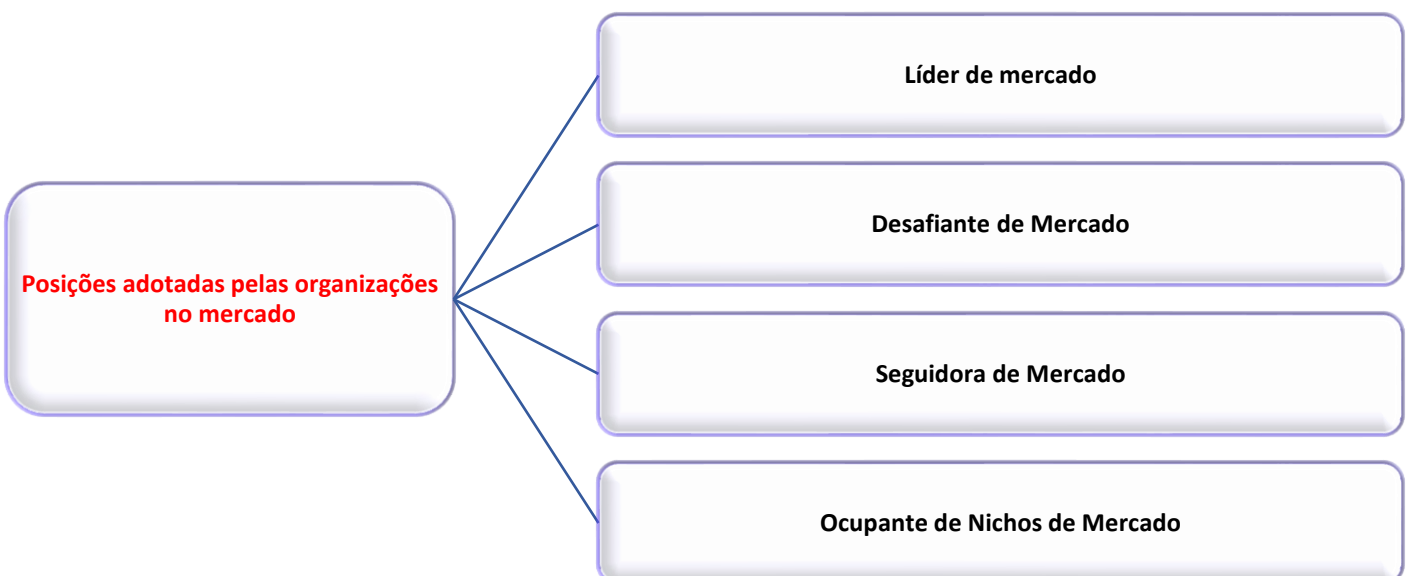


⁴⁸ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.264

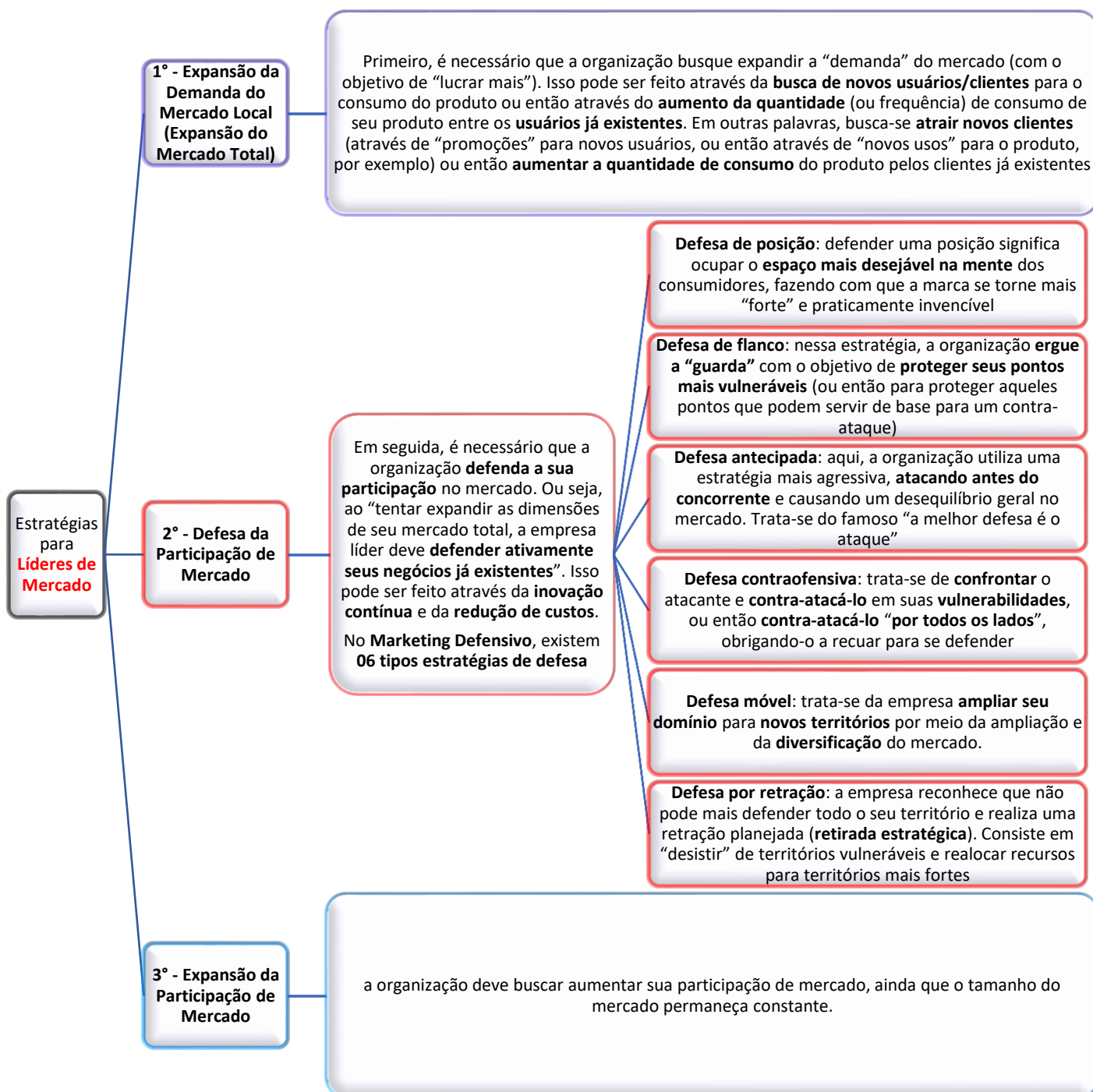
Estruturas Competitivas (Situações Concorrenciais)



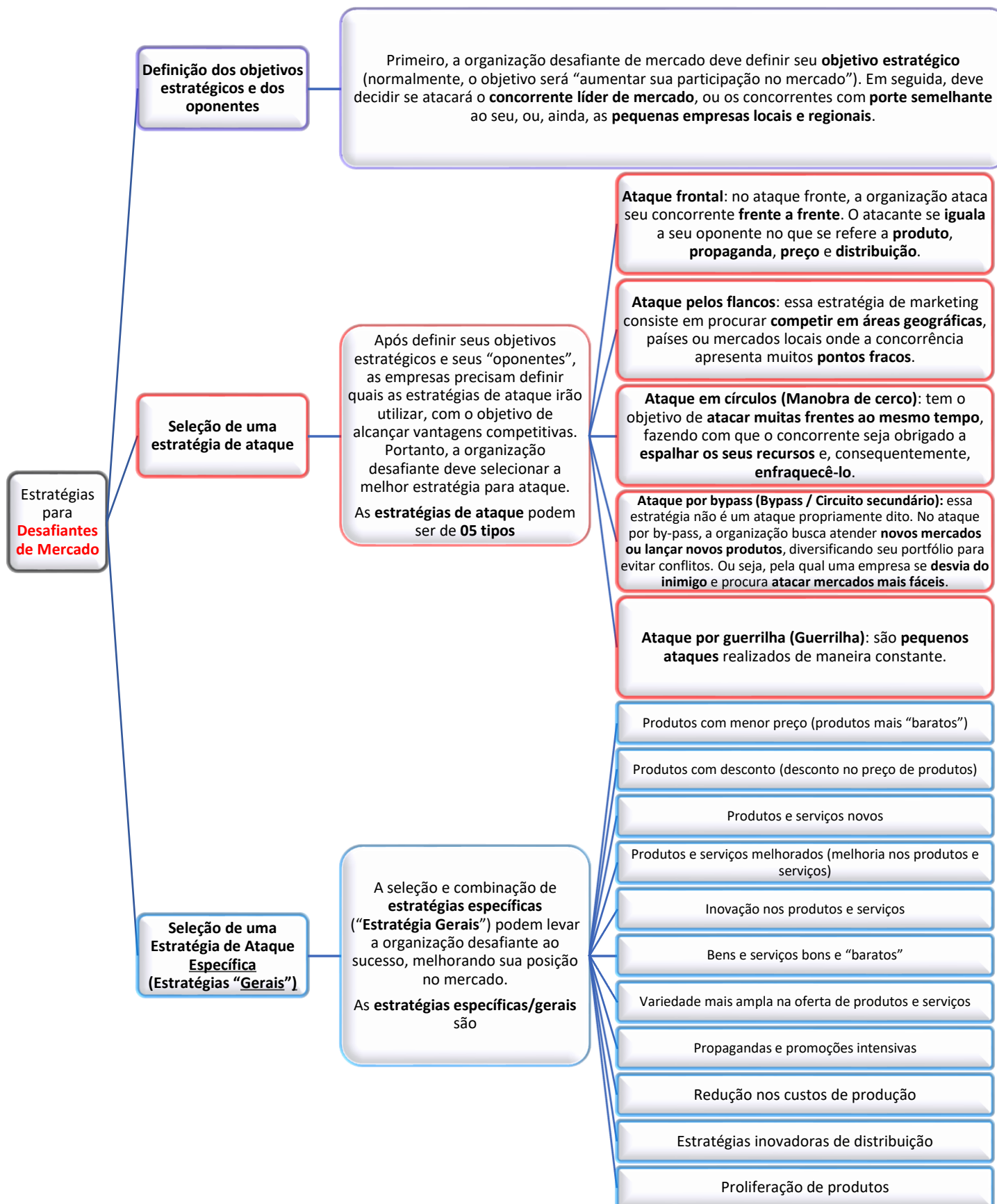
Estratégias de Marketing para Lidar com a Concorrência



Estratégias para Líderes de Mercado



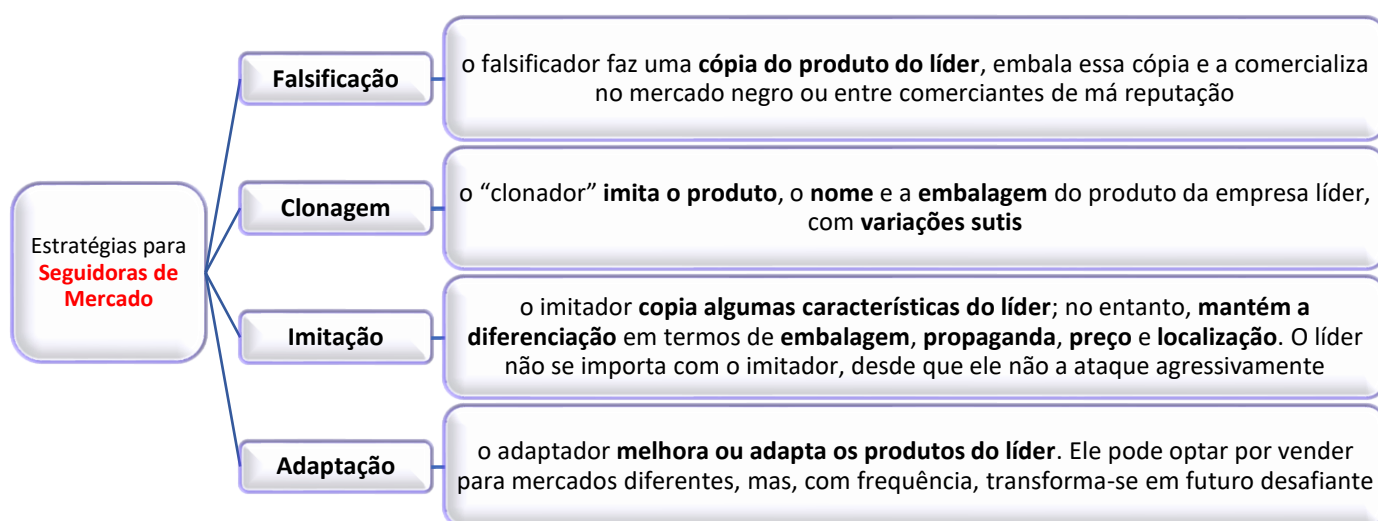
Estratégias para Desafiantes de Mercado



Estratégias de Seguidora de Mercado

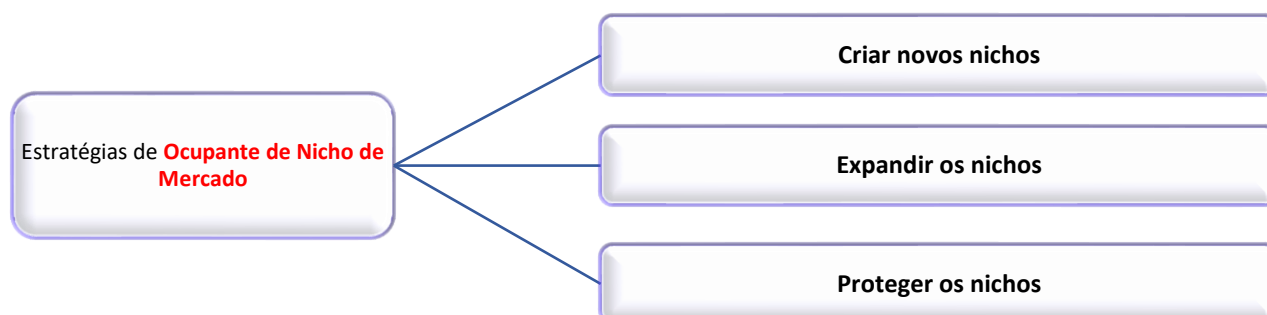
As organizações que não possuem grandes condições de investimento acabam preferindo **imitar** a líder de mercado.

Ou seja, a organização não realiza grandes investimentos na inovação de produtos, e “**copia**” a líder de mercado realizando **ofertas similares** aos consumidores. Embora muito provavelmente a empresa “seguidora de mercado” não ultrapasse a empresa líder, a seguidora pode obter **bons lucros** (afinal, ela **não teve de arcar com os custos de inovação**).



Estratégias de Ocupante de Nicho de Mercado

Existem organizações que **não desejam se tornar concorrentes** das grandes organizações líderes e **investem em nichos** que não interessam a essas líderes de mercado. Essas organizações conhecem melhor seus clientes e atendem às suas necessidades de forma mais satisfatória.⁴⁹

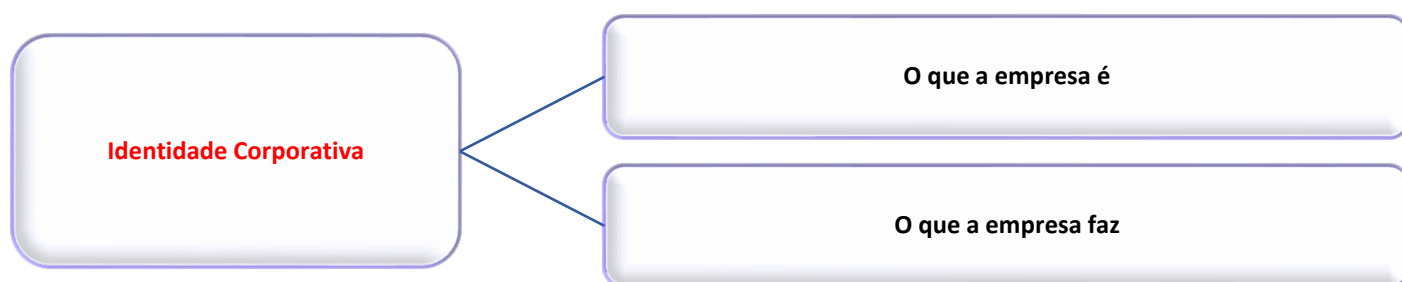


⁴⁹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.329

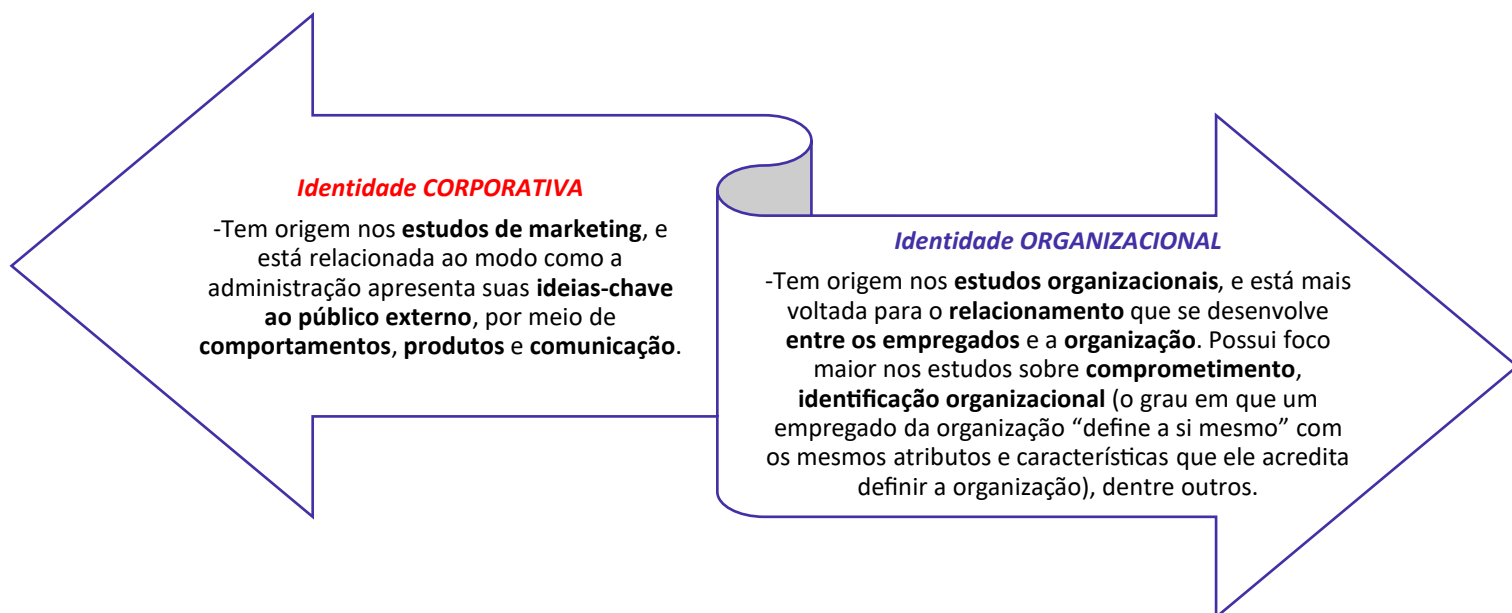
Identidade Corporativa

A **Identidade Corporativa** consiste naquelas **características e atributos** que **distinguem** uma organização da outra. Trata-se de um conjunto de “**características únicas**” que cada empresa possui. Em outras palavras, podemos dizer que a identidade organizacional é a “**personalidade**” de **cada organização**.

De acordo com Kunsch, a “**identidade corporativa** reflete e projeta a **real personalidade** da organização. É a **manifestação tangível**, o **autorretrato** da organização ou a **soma total de seus atributos**, sua **comunicação**, suas **expressões**.”⁵⁰



Identidade Corporativa x Identidade Organizacional



⁵⁰ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.

Imagem Corporativa

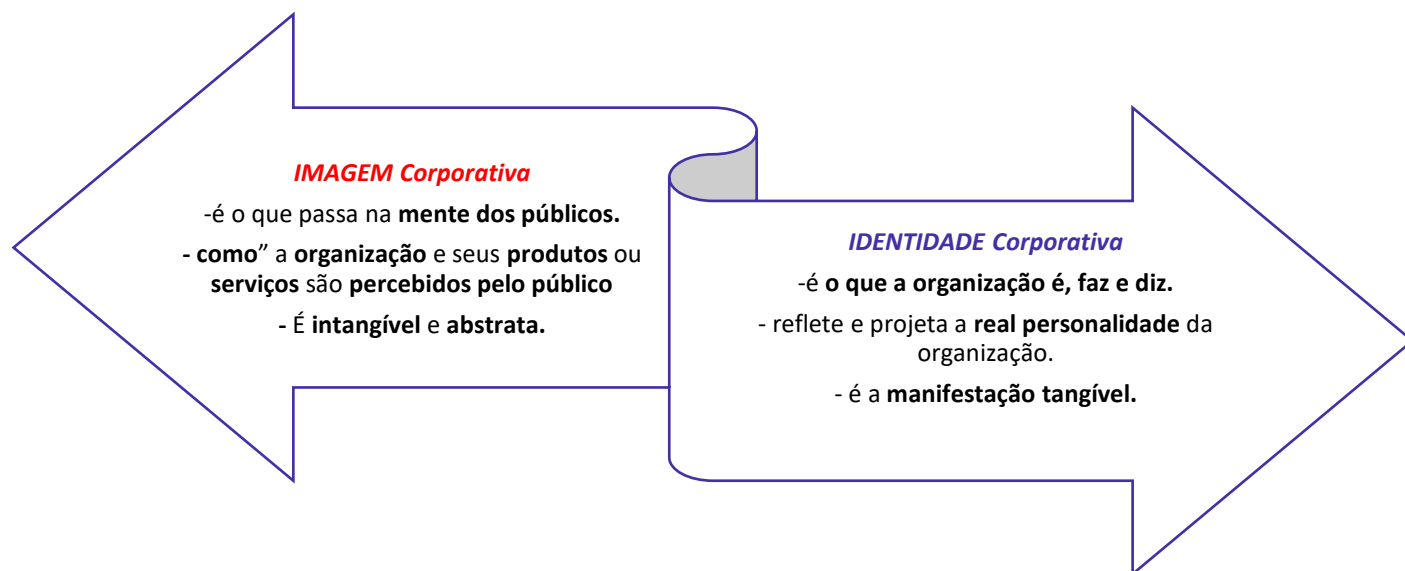
A **Imagem Corporativa** (ou **Imagem Institucional**) diz respeito a “**como**” a **organização** e seus **produtos** ou **serviços** são **percebidos pelo público** (pelos diferentes públicos de uma organização).

De acordo com Kunsch, a **Imagem Corporativa** “tem a ver como o **imaginário das pessoas**, com as **percepções**. É uma visão **intangível**, **abstrata** das coisas, uma **visão subjetiva de determinada realidade**.”⁵¹ Portanto, a imagem é uma “visão subjetiva” (por parte do público) de uma “realidade objetiva” (a organização).

A autora nos ensina que a “**Imagem** é o que passa na **mente dos públicos**, no seu imaginário, enquanto **identidade** é o que a organização é, faz e diz”.⁵²

Em outras palavras, pode-se dizer que a **imagem corporativa** consiste na “**percepção**” da **opinião pública** sobre o **comportamento da organização** e de seus **funcionários**, bem como de seus **produtos** ou **serviços**.

Imagem Corporativa x Identidade Corporativa



⁵¹ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170.

⁵² VILLAFANE (1999) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas - Júnior – 2015)

Quanto à percepção da imagem corporativa, observa-se que

- a) a percepção da opinião pública é construída sem a necessidade de um input de comunicação da empresa.
- b) a reputação representa os valores básicos da organização, e como estes são apresentados aos seus públicos.
- c) a imagem é um efeito de causas diversas, e a organização é um elemento indutor e capitalizador ao mesmo tempo
- d) os elementos tangíveis, como marca e nomes comerciais, constroem a reputação da organização
- e) os parâmetros para avaliação da imagem corporativa devem compreender a análise do marketshare ocupado pela empresa.

Comentários:

A assertiva se baseou no conceito de Imagem Corporativa proposto por Costa.

De acordo com o autor, “a **imagem** de empresa é um **efeito de causas diversas**: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e **com a empresa**, que é seu **elemento indutor e capitalizador**.”⁵³

O gabarito é a letra C.

⁵³ COSTA (2001) apud KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 171



2. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional – 2015)

Entre os objetivos de um profissional de Relações Públicas (RP), encontra-se a(o)

- a) captação de recursos para campanhas
- b) identificação de profissionais promissores
- c) proteção da imagem da empresa
- d) classificação dos produtos governamentais
- e) recrutamento de estagiários de comunicação

Comentários:

A única assertiva que trouxe uma das atividades (objetivos) do profissional de Relações Públicas foi a letra C.

Conforme vimos, **cuidar da imagem da organização** (ou seja, proteger a imagem da empresa) é uma atividade relacionada ao trabalho de relações públicas.

O gabarito é a letra C.

3. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – Relações Públicas – 2014)

A construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada.

Essa construção ocorre por meio de

- a) ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa
- b) atitudes mercadológicas compatíveis com a política de patrocínios a eventos públicos
- c) campanhas publicitárias abrangentes e com grande aporte de verba
- d) pesquisas de opinião sobre a satisfação dos funcionários e acionistas
- e) comunicação indireta com parceiros, fornecedores e consumidores

Comentários:

De acordo com a Kunsch, “a construção de uma **imagem positiva** e de uma **identidade corporativa forte** passa por uma **coerência** entre o **comportamento institucional** e a sua **comunicação**”



integrada, por meio de **ações convergentes** da comunicação **institucional, mercadológica, interna e administrativa**.⁵⁴

O gabarito é a letra A.

4. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – Profissional de Comunicação Júnior – 2014)

Tudo relacionado a uma organização ajuda na criação de sua imagem na mente dos indivíduos.

Uma forma de a organização interferir positivamente nesse processo é

- a) avaliando o desenvolvimento de sua imagem em outros públicos que não o seu.
- b) criando mecanismos para sua marca ter pouca evidência nas redes sociais.
- c) fazendo sua marca aparecer, não importando de que modo isso aconteça.
- d) informando o seu público sobre si e seus produtos.
- e) utilizando basicamente formas tradicionais para se comunicar com seu público.

Comentários:

Letra A: errada. A organização deve avaliar o desenvolvimento de sua imagem **perante o seu público**.

Letra B: errada. A organização deve criar mecanismos para sua marca ter **muita evidência** nas redes sociais. As redes sociais, atualmente, consistem em elementos importantíssimos de comunicação com o público.

Letra C: errada. Nada disso! De fato, a empresa deve fazer a sua marca aparecer. Contudo, isso não deve ocorrer “a qualquer custo”. Afinal, se a empresa “aparecer” por conta de “aspectos negativos”, isso influenciará negativamente em sua imagem.

Letra D: correta. Isso mesmo! As organizações devem atuar proativamente, com o objetivo de buscar “criar” uma boa imagem na mente dos indivíduos (ou seja, as empresas devem buscar interferir “positivamente” no processo de “criação” da imagem na mente dos indivíduos). Isso pode ser feito, por exemplo, através da comunicação com seu público, em que a organização busca informar o seu público sobre si mesma e sobre seus produtos.

Letra E: errada. Nada disso. A empresa deve buscar muito mais do que “basicamente formas tradicionais” (como cartas, ou até mesmo telefones fixos, por exemplo) para se comunicar com seu

⁵⁴ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 174



público. Hoje em dia a comunicação está muito rápida, e existem diversos meios de comunicação mais inovadores (redes sociais, WhatsApp, dentre outros).

O gabarito é a letra D.

5. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

Dentre as finalidades do trabalho de relações públicas, destaca-se a de cuidar da

- a) imagem corporativa externa dos funcionários e dos clientes da organização.
- b) imagem da organização, contribuindo para a construção de sua identidade corporativa.
- c) relação entre a demanda do mercado e a programação de lançamento de novos produtos.
- d) relação entre os fornecedores e a empresa, criando uma identidade entre eles.
- e) relação interna da empresa com a mídia impressa, através das inserções publicitárias.

Comentários:

Conforme vimos, **cuidar da imagem da organização** é uma atividade relacionada ao trabalho de relações públicas. Trata-se de uma tarefa que **contribui para a construção da identidade corporativa** da organização.

O gabarito é a letra B.

6. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

A apresentação visual, o comportamento institucional e a comunicação integrada de uma empresa formam um conjunto que, por meio de ações convergentes, constrói o(a)

- a) fluxo comunicativo
- b) planejamento estratégico
- c) planejamento de mídia
- d) administração organizacional
- e) identidade corporativa

Comentários:



Conforme vimos, “a apresentação visual, o comportamento institucional e a comunicação integrada de uma empresa formam um conjunto que, por meio de ações convergentes, constroem a **identidade corporativa**”.⁵⁵

O gabarito é a letra E.

7. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

A construção da identidade corporativa de uma organização é feita

- a) através de um trabalho desenvolvido ao longo de um período de tempo.
- b) com base na identificação apenas dos públicos internos a atingir.
- c) com objetivo de estabelecer as crenças e os valores associados à organização.
- d) independentemente do seu comportamento institucional real.
- e) concomitantemente a anúncios de ocasião para o público externo.

Comentários:

De acordo com Kunsch, a “identidade corporativa reflete e projeta a **real personalidade** da organização. É a **manifestação tangível**, o **autorretrato** da organização ou a **soma total de seus atributos**, sua **comunicação**, suas **expressões**.”⁵⁶

Dito isso, vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: correta. Isso mesmo. A identidade corporativa da organização é construída através de um trabalho desenvolvido ao longo de um período de tempo (ou seja, ela não é criada “do dia para a noite”).

Letra B: errada. Nada disso. A identidade corporativa está relacionada ao modo como a administração apresenta suas ideias-chave ao **público externo**, por meio de comportamentos, produtos e comunicação.

Letra C: errada. É a **Identidade organizacional** (e não “corporativa”) que tem como uma de suas características a centralidade. Essa característica tem como foco os atributos fundamentais que representam o que a organização é, seus objetivos e sua missão. Refere-se à característica do que é central como um sistema interno de **crenças**, **valores** e normas que constrói o sentido para os empregados sobre o que é a organização, direcionando suas ações.

⁵⁵ CESGRANRIO (2012)

⁵⁶ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.



Letra D: errada. Conforme vimos, de acordo com Kunsch, a “identidade corporativa reflete e projeta a **real personalidade** da organização.”

Letra E: errada. Conforme vimos, a identidade corporativa da organização é construída através de um trabalho desenvolvido ao longo de um período de tempo. Portanto, a identidade corporativa está mais associada a “anúncios permanentes” (duradouros), e não a “anúncios de ocasião”.

De fato, até penso que os “anúncios de ocasião” poderiam sim contribuir de alguma forma para a construção da identidade corporativa (de uma forma mais “indireta”, eu diria). Contudo, penso que da forma que a assertiva foi construída, dando uma “importância” muito grande aos “anúncios de ocasião” para construção da identidade corporativa (como se fosse “fundamental” para a construção), torna a assertiva errada.

Além disso, a alternativa A está claramente correta. Portanto, devemos marcá-la como nosso gabarito.

O gabarito é a letra A.

8. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

Mesmo que uma empresa não esteja passando por um período de crise, ela deve ter um olhar atento para as informações que são manipuladas todos os dias, com o objetivo de sinalizar alterações positivas ou negativas na sua imagem.

Para isso, existem algumas ferramentas, tais como pesquisas

- a) com varejistas e manuais de vendas
- b) com varejistas e perguntas e reclamações dos SAC
- c) com concorrentes e manuais de imagem corporativa
- d) de opinião e formulários de treinamento
- e) de opinião e informações técnicas dos produtos

Comentários:

As empresas devem sempre estar atentas para as informações que são manipuladas todos os dias, com o objetivo de captar quaisquer alterações “positivas” ou “negativas” em sua imagem. Existem algumas ferramentas que auxiliam nessa tarefa, tais como: pesquisas de opinião, **atendimento (perguntas, elogios e reclamações) do SAC** (serviço de atendimento ao consumidor) e as **pesquisas efetuadas com varejistas**.

O gabarito é a letra B.



9. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Júnior – 2011)

A formação e a consolidação da identidade corporativa dependem do seguinte fator:

- a) como a empresa é tratada na mídia, pois isso não reflete as atividades reais da instituição.
- b) como a empresa realmente se comporta, já que a comunicação empresarial não atinge o público.
- c) como o público vê a empresa, já que essa opinião não pode ser modificada através da comunicação.
- d) o que a comunicação da empresa transmite, pois o alcance da mídia encobre as ações da empresa.
- e) o que a empresa realmente faz, pois a opinião do público também faz parte dessa identidade.

Comentários:

Letra A: errada. De acordo com Kunsch, a “identidade corporativa reflete e projeta a **real personalidade** da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões.”⁵⁷

Letra B: errada. A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a identidade corporativa depende de como a empresa realmente se comporta. A identidade corporativa envolve o que a empresa é e o que a empresa faz.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso, pois, a comunicação empresarial **atinge sim o público**.

Letra C: errada. “Como o público vê a empresa” é um conceito relacionado à **imagem corporativa**. Além disso, a opinião do público **pode sim ser modificada** através da comunicação.

Letra D: errada. A identidade corporativa envolve **o que a empresa é e o que a empresa faz**. A identidade corporativa reflete e projeta a **real personalidade** da organização.

Letra E: correta. De fato, a identidade corporativa envolve o que a empresa é e o que a empresa faz.

Além disso, de acordo com Costa, esses parâmetros (o que a empresa é e o que a empresa faz) consistem no lado “racional” da identidade corporativa. Contudo, para Costa, também existem fatores que representam o lado “subjetivo” da identidade corporativa, que surge do público

⁵⁷ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.



(clientes, consumidores, etc.) e da interpretação que esse público faz sobre “o que a empresa é” e “o que a empresa faz” (em outras palavras, a “opinião do público”).

O gabarito é a letra E.

10. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Comunicação Social – 2010)

Conhecer e administrar a questão da imagem das organizações é uma tarefa complexa e torna-se um grande desafio saber conduzi-la no contexto da comunicação institucional. O conceito de imagem corporativa é definido como

- a) percepção da opinião pública a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes.
- b) atividades estratégicas e organizacionais coerentes com as declarações de missão, objetivos e metas.
- c) atividades operacionais relacionadas à comercialização e distribuição das linhas de produtos e serviços.
- d) atuação no desenvolvimento econômico e social das comunidades na qual está envolvida.
- e) conjunto de elementos visuais e simbólicos que identificam a presença da organização.

Comentários:

De acordo com Kunsch, a Imagem Corporativa “tem a ver como o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade.”⁵⁸

Em outras palavras, pode-se dizer que a imagem corporativa consiste na “**percepção**” da **opinião pública** sobre o **comportamento da organização** e de seus **funcionários**, bem como de seus produtos ou serviços.

O gabarito é a letra A.

11. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010)

Identidade corporativa é diferente de identidade de marca, conjunto de referenciais visuais de uma marca, como nome, símbolo e letra.

⁵⁸ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 170.



Comentários:

De fato, identidade corporativa e identidade de marca são conceitos diferentes. De acordo com Kunsch, a “identidade corporativa reflete e projeta a **real personalidade** da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões.”⁵⁹

Já a identidade de marca consiste no conjunto de “referências visuais” de uma marca (tais como o nome, o símbolo e a letra).

Gabarito: correta.

12. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010)

A identidade organizacional de uma companhia de petróleo está voltada para o(a)

- a) meio de se divulgar a empresa por intermédio de mídia espontânea.
- b) modo como são apresentadas suas idéias para o público externo.
- c) relacionamento entre os colaboradores e a organização como um todo.
- d) sistema de comunicação gerenciado pela assessoria de imprensa.
- e) uso de mídias para se gerar uma imagem forte e consolidada.

Comentários:

Essa questão trata da diferença entre “identidade corporativa” e “identidade organizacional”.

Conforme vimos, Kunsch explica “a identidade corporativa implica a escolha de símbolos, nome, slogan que representam a organização, feita diretamente pela cúpula da organização, embora possam se levar em conta as percepções e reações dos membros da organização. Em vários casos, a organização realiza pesquisas e/ou auditorias internas com o intuito de envolvê-los na decisão. A **identidade organizacional** vai além das percepções do que representa a organização, considerando os **sentimentos e pensamentos dos próprios membros** sobre o que os define como uma organização. Sua projeção se revela nas histórias e nos comportamentos do dia a dia. Podemos dizer que a identidade corporativa requer perspectivas gerenciais, enquanto a **identidade organizacional** requer **perspectivas da organização como um todo.**”⁶⁰

⁵⁹ KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p. 172.

⁶⁰ KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009. p.224



Portanto, a identidade organizacional está voltada para o **relacionamento entre os colaboradores** (sentimentos e pensamentos dos próprios membros da organização) e requer perspectivas da **organização como um todo**.

O gabarito é a letra C.

13. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

A identidade institucional é uma declaração da própria organização sobre como ela se apresenta à sociedade, com visão, missão, valores, compromissos etc.

Comentários:

A questão está correta.

Perceba que essa assertiva da banca **FCC** trouxe o termo “Identidade Institucional” e destacou que se trata de uma “declaração” (contendo a visão, missão, valores, compromissos, dentre outros aspectos da organização) que a empresa elabora e apresenta à sociedade.

A banca **IBFC** (2016) também já utilizou, em uma questão, o termo “identidade institucional” e apresentou um conceito que segue essa mesma linha. Vejamos:

Identidade institucional “consiste na expressão que confere **personalidade** e traduz o que se **considera ideal** para a instituição, representada nos conceitos de **missão, visão e valores**, onde missão define a razão da existência; visão, a situação desejável para o futuro; e os valores constituem a base de tudo o que se acredita como certo e adequado”.⁶¹

Achei interessante trazer essas questões para que você fique “ligado” nas variedades de conceitos.

Gabarito: correta.

14. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

A imagem institucional é a forma como os diferentes públicos de uma organização a percebem, assim como seus produtos e/ou serviços.

Comentários:

De fato, a Imagem Corporativa (ou Imagem Institucional) diz respeito a “como” a organização e seus produtos ou serviços são percebidos pelo público (pelos diferentes públicos de uma organização).

⁶¹ IBFC (2016) e SILVA, Roney Simas Thomé. DNAA Diagnóstico do Negócio: Analogia com a Anatomia Humana.



Gabarito: correta.

15. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

Alcançar a sintonia entre a identidade e a imagem institucional é um objetivo tático do planejamento cuja persecução é opcional e de pouco impacto.

Comentários:

Nada disso!

Alcançar a sintonia entre a identidade e a imagem institucional é um objetivo do **planejamento estratégico**, cuja persecução é **bastante importante** para as organizações (de **grande impacto** para as organizações).

Gabarito: errada.

16. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas - Júnior – 2018)

A análise da concorrência é uma etapa importante para a tomada de decisões de uma empresa. Pensando em começar a operar em um outro país, uma empresa fabricante de aço encomendou o levantamento desse novo mercado a pesquisadores. Após algum tempo coletando dados, os pesquisadores constataram que naquele mercado havia uma pequena quantidade de concorrentes que produziam essencialmente o mesmo produto.

Nesse caso, essa estrutura setorial é classificada como

- a) monopsônio
- b) oligopólio puro
- c) monopólio puro
- d) monopólio composto
- e) concorrência monopolística

Comentários:

É o **Oligopólio puro** (Oligopólio) que ocorre quando poucas organizações controlam o abastecimento de grande parte de determinado produto. Ou seja, **poucas empresas controlam o mercado de determinado produto**.

O gabarito é a letra B.



17. (FCC – SABESP – Atendente)

Na concorrência, são, respectivamente, Estratégia de Ataque e Estratégia Geral:

- a) Ataque frontal e Bypass.
- b) Bypass e Inovação.
- c) Inovação e Guerrilha.
- d) Desconto no preço e Inovação.
- e) Guerrilha e Manobra de Cerco.

Comentários:

Letra A: errada. Tanto Ataque frontal quanto Bypass são **estratégias de ataque**.

Letra B: correta. Isso mesmo! Bypass é uma estratégia de ataque e inovação é uma estratégia específica/geral.

Letra C: errada. Inovação é uma estratégia **específica/geral**. Guerrilha é uma **estratégia de ataque**.

Letra D: errada. Tanto desconto no preço quanto Inovação são **estratégias específicas/gerais**.

Letra E: errada. Tanto Guerrilha quanto Manobra de Cerco são **estratégias de ataque**.

O gabarito é a letra B.

18. (FCC – Banco do Brasil – Escriturário – 2013)

Após estabelecer claramente objetivos e opositores, as empresas precisam definir quais as estratégias de ataque, visando ao alcance de vantagem competitiva. A empresa atacante se iguala à sua oponente, no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição, por meio da estratégia de

- a) ataque pelo flanco.
- b) manobra de cerco.
- c) ataque frontal.
- d) bypass.
- e) guerrilha.



Comentários:

É no Ataque frontal que atacante se iguala a seu oponente no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição. No ataque frontal a organização ataca seu concorrente frente a frente.

O gabarito é a letra C.

19. (CESPE – IFB – Professor)

A expansão do mercado total por meio de novos usuários, ou de novos usos, ou de intensificação do uso constitui estratégia utilizada por empresas desafiantes para alcançar a liderança do mercado.

Comentários:

A expansão do mercado total por meio de novos usuários, ou de novos usos, ou de intensificação do uso constitui estratégia utilizada por empresas **líderes de mercado** para **manter** a liderança do mercado.

Gabarito: errada.

20. (CESPE – INMETRO – Pesquisador)

As empresas podem desempenhar diferentes papéis no mercado- alvo, sendo líderes, desafiantes, seguidoras ou ocupantes de nicho de mercado. Em relação ao incremento de lucros, normalmente, as empresas líderes lucram mais quando ocorre a expansão do mercado total. Para a promoção da expansão total de mercado, as estratégias de marketing que devem ser adotadas incluem

- a) classificar os bens de consumo em bens de conveniência, bens de compra comparados e bens de especialidade.
- b) aperfeiçoar a logística de mercado que envolve processamento de pedidos, armazenagem, estocagem e transporte.
- c) acompanhar os quatro estágios de evolução do mercado: emergência, crescimento, maturidade e declínio.
- d) fazer propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais e marketing direto.
- e) atrair novos compradores com promoção de novos usos para o produto e consumo de maiores quantidades do produto.

Comentários:



A Expansão do Mercado Total é uma estratégia utilizada pelas empresas líderes de mercado. Essa estratégia consiste em buscar expandir a “demanda” do mercado (com o objetivo de “lucrar mais”). Ou seja, busca-se **atrair novos clientes** (através de “promoções” para novos usuários, ou então através de “novos usos” para o produto, por exemplo) ou então **aumentar a quantidade de consumo** do produto pelos clientes já existentes.

O gabarito é a letra E.

Questões de assuntos das aulas anteriores (aula 01 e aula 02).

21. (CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente em Administração – 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

Comentários:

O enunciado nos diz que o Diretor da fábrica (nível estratégico), ao invés de passar a estratégia ao “próximo nível mais baixo”, ou seja, ao **gerente (nível tático)**, decidiu implementá-la diretamente junto aos operários.

Portanto, nesse caso, o diretor prescindiu (dispensou) o **nível tático**.

O gabarito é a letra D.



22. (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

Comentários:

É na perspectiva de **aprendizado e crescimento** que os indicadores buscam demonstrar como a organização pode **aprender e melhorar constantemente**, aumentando continuamente a sua eficiência operacional. É a perspectiva que tem por objetivo responder à seguinte pergunta: “Como podemos continuar melhorando e adicionando valor agregado ao que fazemos?”

O gabarito é a letra E.

23. (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.

Comentários:



De acordo com a Matriz BCG, a Estrela representa os produtos (ou unidades de negócio) que possuem **alta participação em um mercado** que, por sua vez, está em **elevado crescimento**. Portanto, tem grande potencial de lucratividade.

O gabarito é a letra E.

24. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 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.

Isso significa que a empresa passaria a

- 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 suplantar 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.

Comentários:

De acordo com Porter, existem 03 estratégias competitivas genéricas que as organizações poderão adotar (isolada ou conjuntamente) para enfrentar as forças competitivas, com o objetivo de tornar as organizações mais competitivas. Uma dessas estratégias é o **enfoque (focalização)**:

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

Como resultado, a empresa poderá se destacar pela qualidade e diferenciação do produto (enfoque na diferenciação) ou então poderá se destacar pelos seus preços diferenciados (enfoque na liderança de custo, ou **liderança FOCADA em custos**).



Portanto, conforme se observa, além do enfoque “genérico” adotado em determinado segmento ou mercado, a empresa, conseqüentemente, focará em alguma (ou em ambas) das duas estratégias anteriores.

O enunciado da questão nos diz que a estratégia adotada seria a de **liderança FOCADA em custos (ENFOQUE na liderança de custo)**.

Portanto, a empresa irá atuar em determinados nichos de mercado (ou seja, irá se **concentrar em um segmento de mercado restrito**) e, somado a isso, pretenderá se destacar pelos seus preços diferenciados (suplantar os concorrentes, tendo **custos menores**).

Sendo assim, o gabarito é a letra B.

O gabarito é a letra B.

25. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 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) estratagema
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

Comentários:

Perceba que a estratégia foi criada “do nada”, ou seja, durante a “ajuda com as importações” que o empresário forneceu a seus amigos.

Perceba que o gestor não planejou “ajudar” terceiros com importações e “ganhar” dinheiro com isso. Foi algo que surgiu “do nada”.



Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, durante o desenvolvimento das ações, e começou a ser implementada pelo empresário).

O gabarito é a letra C.

26. (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

Comentários:

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

O gabarito é a letra B.

27. (CESGRANRIO – Transpetro – Administrador Júnior – 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.

Comentários:

Perceba as “palavras-chave” que o enunciado nos informa: “reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado”; “O consultor, após fazer a **análise da empresa e comparar o cenário do ambiente** que ela atua”; “indicou algumas **linhas de ação** para que essa empresa tenha um **novo posicionamento de mercado**.”

Portanto, o trabalho realizado pelo consultor está associado à elaboração do **planejamento estratégico**, com a **análise do ambiente interno** da organização e do **macro-ambiente**.

O gabarito é a letra C.

28. (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.



Comentários:

De acordo com Porter, existem 03 estratégias competitivas genéricas que as organizações poderão adotar (isolada ou conjuntamente) para enfrentar as forças competitivas, com o objetivo de tornar as organizações mais competitivas. Uma dessas estratégias é a liderança de custo (liderança focada em custo).

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

A organização que adota esta estratégia está orientada para a eficiência e deverá ter **boas economias de escala** ("linha produtiva em grande escala do mesmo produto ou de outros com características semelhantes", conforme letra D), bem como um bom controle e redução de custos. A "curva de aprendizagem/experiência" também é um fator que influencia bastante e ajuda a organização a atingir o objetivo de liderar os custos do mercado.

Além disso, a "pouca variedade de produtos de fácil produção e grande participação de mercado em relação aos seus concorrentes" também são fatores que justificam a escolha da empresa pela estratégia de liderança em custo.

Portanto, o gabarito é a letra D.

O gabarito é a letra D.

29. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 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

Comentários:



A missão é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada (ou, como o enunciado destacou, “a finalidade da organização”).

O enunciado nos trouxe um exemplo de Missão de uma companhia de limpeza.

O gabarito é a letra C.

30. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 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

Comentários:

A **visão** exprime o que a organização deseja ser no futuro (como a organização “se vê” no futuro).

É a visão que indica os objetivos “finais” da organização, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade.

Portanto, o enunciado nos trouxe um exemplo de visão.

Perceba que a empresa pretende “tornar-se referência” (no futuro) no seu ramo.

O gabarito é a letra E.

31. (CESGRANRIO – BNDES – Profissional Básico – 2011)

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

Comentários:

Uma das 05 forças de Porter é o “**poder de barganha dos fornecedores**” (poder de negociação dos fornecedores).

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

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

Um dos casos em que os fornecedores tornam-se “poderosos” é exatamente quando **poucos fornecedores dominam o setor** (como no caso narrado pelo enunciado).

O gabarito é a letra E.

32. (CESGRANRIO – BNDES – Profissional Básico – 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.

Comentários:

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

O gabarito é a letra A.



33. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional Júnior – 2010)

Preocupado em tomar uma decisão que garantisse o aumento das vendas em sua região, o gerente de uma distribuidora de combustíveis decidiu aumentar a quantidade de postos de abastecimento dentro da área de atuação de sua gerência e ampliar os gastos com promoção. Utilizando a matriz de Ansoff, classifica-se a decisão tomada pelo gerente como

- a) Penetração.
- b) Desenvolvimento de Mercado.
- c) Desenvolvimento de Produto.
- d) Diversificação
- e) Liderança no Custo.

Comentários:

A Matriz Ansoff classifica 04 tipos de estratégias:

Penetração de mercado: A organização busca **aumentar a sua participação** em um **mercado existente**, através de produtos que **também já existem**. Por exemplo: o caso narrado no enunciado, em que o gerente decidiu aumentar a sua participação no mercado, através do aumento da quantidade de postos (produto já existente) dentro da área de atuação de sua gerência (mercado existente)

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

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

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

O gabarito é a letra A.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas - Júnior – 2015)

Quanto à percepção da imagem corporativa, observa-se que

- a) a percepção da opinião pública é construída sem a necessidade de um input de comunicação da empresa.
- b) a reputação representa os valores básicos da organização, e como estes são apresentados aos seus públicos.
- c) a imagem é um efeito de causas diversas, e a organização é um elemento indutor e capitalizador ao mesmo tempo
- d) os elementos tangíveis, como marca e nomes comerciais, constroem a reputação da organização
- e) os parâmetros para avaliação da imagem corporativa devem compreender a análise do marketshare ocupado pela empresa.

2. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional – 2015)

Entre os objetivos de um profissional de Relações Públicas (RP), encontra-se a(o)

- a) captação de recursos para campanhas
- b) identificação de profissionais promissores
- c) proteção da imagem da empresa
- d) classificação dos produtos governamentais
- e) recrutamento de estagiários de comunicação

3. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – Relações Públicas – 2014)



A construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada.

Essa construção ocorre por meio de

- a) ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa
- b) atitudes mercadológicas compatíveis com a política de patrocínios a eventos públicos
- c) campanhas publicitárias abrangentes e com grande aporte de verba
- d) pesquisas de opinião sobre a satisfação dos funcionários e acionistas
- e) comunicação indireta com parceiros, fornecedores e consumidores

4. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – Profissional de Comunicação Júnior – 2014)

Tudo relacionado a uma organização ajuda na criação de sua imagem na mente dos indivíduos.

Uma forma de a organização interferir positivamente nesse processo é

- a) avaliando o desenvolvimento de sua imagem em outros públicos que não o seu.
- b) criando mecanismos para sua marca ter pouca evidência nas redes sociais.
- c) fazendo sua marca aparecer, não importando de que modo isso aconteça.
- d) informando o seu público sobre si e seus produtos.
- e) utilizando basicamente formas tradicionais para se comunicar com seu público.

5. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

Dentre as finalidades do trabalho de relações públicas, destaca-se a de cuidar da

- a) imagem corporativa externa dos funcionários e dos clientes da organização.
- b) imagem da organização, contribuindo para a construção de sua identidade corporativa.
- c) relação entre a demanda do mercado e a programação de lançamento de novos produtos.
- d) relação entre os fornecedores e a empresa, criando uma identidade entre eles.
- e) relação interna da empresa com a mídia impressa, através das inserções publicitárias.

6. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)



A apresentação visual, o comportamento institucional e a comunicação integrada de uma empresa formam um conjunto que, por meio de ações convergentes, constrói o(a)

- b) fluxo comunicativo
- b) planejamento estratégico
- c) planejamento de mídia
- d) administração organizacional
- e) identidade corporativa

7. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

A construção da identidade corporativa de uma organização é feita

- a) através de um trabalho desenvolvido ao longo de um período de tempo.
- b) com base na identificação apenas dos públicos internos a atingir.
- c) com objetivo de estabelecer as crenças e os valores associados à organização.
- d) independentemente do seu comportamento institucional real.
- e) concomitantemente a anúncios de ocasião para o público externo.

8. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2012)

Mesmo que uma empresa não esteja passando por um período de crise, ela deve ter um olhar atento para as informações que são manipuladas todos os dias, com o objetivo de sinalizar alterações positivas ou negativas na sua imagem.

Para isso, existem algumas ferramentas, tais como pesquisas

- a) com varejistas e manuais de vendas
- b) com varejistas e perguntas e reclamações dos SAC
- c) com concorrentes e manuais de imagem corporativa
- d) de opinião e formulários de treinamento
- e) de opinião e informações técnicas dos produtos

9. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Profissional de Comunicação Social Júnior – 2011)



A formação e a consolidação da identidade corporativa dependem do seguinte fator:

- a) como a empresa é tratada na mídia, pois isso não reflete as atividades reais da instituição.
- b) como a empresa realmente se comporta, já que a comunicação empresarial não atinge o público.
- c) como o público vê a empresa, já que essa opinião não pode ser modificada através da comunicação.
- d) o que a comunicação da empresa transmite, pois o alcance da mídia encobre as ações da empresa.
- e) o que a empresa realmente faz, pois a opinião do público também faz parte dessa identidade.

10. (CESGRANRIO – PETROBRAS – Comunicação Social – 2010)

Conhecer e administrar a questão da imagem das organizações é uma tarefa complexa e torna-se um grande desafio saber conduzi-la no contexto da comunicação institucional. O conceito de imagem corporativa é definido como

- a) percepção da opinião pública a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes.
- b) atividades estratégicas e organizacionais coerentes com as declarações de missão, objetivos e metas.
- c) atividades operacionais relacionadas à comercialização e distribuição das linhas de produtos e serviços.
- d) atuação no desenvolvimento econômico e social das comunidades na qual está envolvida.
- e) conjunto de elementos visuais e simbólicos que identificam a presença da organização.

11. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010)

Identidade corporativa é diferente de identidade de marca, conjunto de referenciais visuais de uma marca, como nome, símbolo e letra.

12. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – 2010)

A identidade organizacional de uma companhia de petróleo está voltada para o(a)

- a) meio de se divulgar a empresa por intermédio de mídia espontânea.



- b) modo como são apresentadas suas idéias para o público externo.
- c) relacionamento entre os colaboradores e a organização como um todo.
- d) sistema de comunicação gerenciado pela assessoria de imprensa.
- e) uso de mídias para se gerar uma imagem forte e consolidada.

13. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

A identidade institucional é uma declaração da própria organização sobre como ela se apresenta à sociedade, com visão, missão, valores, compromissos etc.

14. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

A imagem institucional é a forma como os diferentes públicos de uma organização a percebem, assim como seus produtos e/ou serviços.

15. (FCC – CNMP – 2015 - ADAPTADA)

Alcançar a sintonia entre a identidade e a imagem institucional é um objetivo tático do planejamento cuja persecução é opcional e de pouco impacto.

16. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas - Júnior – 2018)

A análise da concorrência é uma etapa importante para a tomada de decisões de uma empresa. Pensando em começar a operar em um outro país, uma empresa fabricante de aço encomendou o levantamento desse novo mercado a pesquisadores. Após algum tempo coletando dados, os pesquisadores constataram que naquele mercado havia uma pequena quantidade de concorrentes que produziam essencialmente o mesmo produto.

Nesse caso, essa estrutura setorial é classificada como

- a) monopsonio
- b) oligopólio puro
- c) monopólio puro
- d) monopólio composto
- e) concorrência monopolística

17. (FCC – SABESP – Atendente)



Na concorrência, são, respectivamente, Estratégia de Ataque e Estratégia Geral:

- a) Ataque frontal e Bypass.
- b) Bypass e Inovação.
- c) Inovação e Guerrilha.
- d) Desconto no preço e Inovação.
- e) Guerrilha e Manobra de Cerco.

18. (FCC – Banco do Brasil – Escriturário – 2013)

Após estabelecer claramente objetivos e opositores, as empresas precisam definir quais as estratégias de ataque, visando ao alcance de vantagem competitiva. A empresa atacante se iguala à sua oponente, no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição, por meio da estratégia de

- a) ataque pelo flanco.
- b) manobra de cerco.
- c) ataque frontal.
- d) bypass.
- e) guerrilha.

19. (CESPE – IFB – Professor)

A expansão do mercado total por meio de novos usuários, ou de novos usos, ou de intensificação do uso constitui estratégia utilizada por empresas desafiantes para alcançar a liderança do mercado.

20. (CESPE – INMETRO – Pesquisador)

As empresas podem desempenhar diferentes papéis no mercado- alvo, sendo líderes, desafiantes, seguidoras ou ocupantes de nicho de mercado. Em relação ao incremento de lucros, normalmente, as empresas líderes lucram mais quando ocorre a expansão do mercado total. Para a promoção da expansão total de mercado, as estratégias de marketing que devem ser adotadas incluem

- a) classificar os bens de consumo em bens de conveniência, bens de compra comparados e bens de especialidade.



- b) aperfeiçoar a logística de mercado que envolve processamento de pedidos, armazenagem, estocagem e transporte.
- c) acompanhar os quatro estágios de evolução do mercado: emergência, crescimento, maturidade e declínio.
- d) fazer propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais e marketing direto.
- e) atrair novos compradores com promoção de novos usos para o produto e consumo de maiores quantidades do produto.

Questões de assuntos das aulas anteriores (aula 01 e aula 02).

21. (CESGRANRIO – UNIRIO – Assistente em Administração – 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

22. (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

23. (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.

24. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 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.

Isso significa que a empresa passaria a

- 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 suplantar 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.

25. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional de Vendas – 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) estratagema
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

26. (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

27. (CESGRANRIO – Transpetro – Administrador Júnior – 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.

28. (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.

29. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 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

30. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 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

31. (CESGRANRIO – BNDES – Profissional Básico – 2011)

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

32. (CESGRANRIO – BNDES – Profissional Básico – 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.

33. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional Júnior – 2010)

Preocupado em tomar uma decisão que garantisse o aumento das vendas em sua região, o gerente de uma distribuidora de combustíveis decidiu aumentar a quantidade de postos de abastecimento dentro da área de atuação de sua gerência e ampliar os gastos com promoção. Utilizando a matriz de Ansoff, classifica-se a decisão tomada pelo gerente como

- a) Penetração.
- b) Desenvolvimento de Mercado.
- c) Desenvolvimento de Produto.
- d) Diversificação
- e) Liderança no Custo.





GABARITO

GABARITO

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



Referências Bibliográficas

BOONE, Louis E, David L. Kurtz, **Marketing Contemporâneo**, [tradução Roberta Schneider]. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Título original: Contemporary marketing.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007.

Hiller, Marcos. Branding [livro eletrônico]: a arte de construir marcas/Marcos Hiller -São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]** / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. Comunicação Organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo: 2009.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing.** / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019.

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

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

PRIDE, William M., FERRELL, O. C. **Fundamentos de marketing. [Tradução: Lizandra Magon Almeida]** / 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016.

TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim (orgs.); Branding. tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Carlos Eduardo Lourenço. --São Paulo: Saraiva, 2018.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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