

## Capítulo 6. Gestão Estratégica

### Resolução dos Exercícios

1. A visão estratégica de uma empresa está relacionada com:
  - a) A direção que uma empresa toma, incluindo os futuros mercados, tecnologias e produtos mais adequados ao cliente.
  - b) As ações realizadas pela empresa na tentativa de agradar aos seus clientes.
  - c) A história da gestão da empresa.
  - d) As ações futuras da empresa, para desenvolver novas tecnologias e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.
2. Uma declaração de missão da empresa geralmente aborda as seguintes questões:
  - a) Quem somos e o que fazemos.
  - b) Que objetivos queremos alcançar.
  - c) Para onde estamos a ir e qual deve ser a nossa estratégia.
  - d) Que tecnologia devemos empregar para atingir os nossos objetivos.
3. Como deverá ser conduzido o processo de criação dos objetivos estratégicos numa empresa:
  - a) Definindo muitos indicadores para monitorizar detalhadamente a performance.
  - b) Utilizando processos que permitam converter planos táticos em operacionais.
  - c) Convertendo a visão em medidas específicas e monitorizáveis.
  - d) Redefinindo o negócio.
4. Qual dos seguintes é o melhor exemplo de um objetivo financeiro bem expresso?
  - a) Aumentar os ganhos por ação em 15% ao ano.
  - b) Obter custos mais baixos do que qualquer outra indústria concorrente.
  - c) Aumentar a receita numa percentagem superior à da média da indústria.
  - d) Maximizar o lucro da empresa.
5. Qual das seguintes afirmações sobre a estratégia da empresa é verdadeira?
  - a) A estratégia da empresa está escondida do exterior e é deliberadamente mantida em segredo pelos gestores de topo.
  - b) A estratégia da empresa é tipicamente planeada com antecedência e nunca deve ser alterada, mesmo que se verifiquem alterações substanciais nas envolventes da empresa, devido ao risco de se fazerem alterações no momento.
  - c) A estratégia da empresa, em geral, muda muito pouco ao longo do tempo a não ser que um recém-nomeado CEO (Presidente Executivo) decida levar a empresa para uma nova direção com uma nova estratégia.
  - d) É o plano de ação que determina a alocação de recursos e outras atividades que ajudam a organização a atingir os seus objetivos.
6. Os sinais mais fiáveis de que uma empresa é bem gerida são:
  - a) O entusiasmo com que os gestores definem objetivos estratégicos e desenvolvem uma visão estratégica ambiciosa.
  - b) A procura agressiva de novas oportunidades e existência de uma vontade de mudança do modelo de negócios da empresa.
  - c) A existência de uma boa estratégia combinada com boa execução da estratégia.
  - d) Uma declaração de missão visionária e uma vontade de prosseguir estratégias ofensivas ao invés de estratégias defensivas.

7. A envolvente transacional da empresa:
- a) É opcional em empresas de serviços.
  - b) Inclui os aspectos político-legais do país onde a empresa opera
  - c) Inclui os sistemas informáticos da empresa.
  - d) Tem influência direta nas operações.
8. O modelo das Cinco Forças de Porter é uma análise à:
- a) Competência distintiva da empresa face à concorrência.
  - b) Envolvente internacional da empresa.
  - c) Atratividade da área de atividade.
  - d) Cadeia de valor de uma indústria.
9. Os clientes têm um grande poder negocial, quando:
- a) Os seus custos de mudança para marcas concorrentes ou produtos substitutos são relativamente elevados.
  - b) Uma única empresa oferece um produto com a qualidade ajustada ao cliente.
  - c) Compram o produto com pouca frequência ou em pequenas quantidades e não estão bem informados sobre produtos concorrentes.
  - d) O número de clientes é pequeno, ou quando um cliente é particularmente importante para um vendedor.
10. Qual das seguintes situações **NÃO** é geralmente considerada como uma barreira à entrada?
- a) O crescimento rápido do mercado.
  - b) A elevada fidelidade do cliente às marcas existentes.
  - c) A existência de grandes economias de escala na produção.
  - d) Dificuldades no acesso ao *know-how* tecnológico.
11. Na análise da cadeia de valor, a gestão de recursos humanos é considerada uma atividade:
- a) Relacionada com a criação ou transformação de produtos e serviços.
  - b) De apoio ou de suporte.
  - c) Primária.
  - d) Que gere a rede de relacionamentos da organização.
12. A melhor recompensa que se tem ao fazer uma análise *SWOT* completa é:
- a) Identificar se a cadeia de valor da empresa é rentável em comparação com as cadeias de valor dos rivais.
  - b) Permitir que uma empresa avalie a sua posição competitiva global em relação aos seus principais rivais.
  - c) Revelar se a sua quota de mercado, as medidas de rentabilidade e vendas se comparam favoravelmente ou desfavoravelmente com os concorrentes principais.
  - d) Apoiar os decisores na elaboração de uma estratégia que combina bem os recursos da empresa e suas as capacidades, as oportunidades de mercado, e as ameaças externas ao seu bem-estar futuro.
13. A utilidade da análise *SWOT* consiste em:
- a) Identificar as competências e as falhas competitivas da empresa.
  - b) Identificar os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado.
  - c) Identificar as ameaças externas e as oportunidades do mercado.
  - d) Tirar conclusões para melhor ajustar a estratégia da empresa aos seus pontos fortes e oportunidades de mercado, corrigir os pontos fracos e defender-se contra as ameaças externas.

14. A matriz BCG é um instrumento utilizado por uma empresa para definir uma:
- Estratégia funcional.
  - Estratégia de negócio.
  - Estratégia corporativa.**
  - Estratégia mista.
15. O grupo Gillette detém várias unidades estratégicas de negócio e linhas de produto. Durante alguns anos, os isqueiros descartáveis Cricket constituíram um produto de sucesso da Gillette até ao aparecimento do rival Bic que rapidamente dominou o mercado. O mercado dos isqueiros descartáveis estava saturado. Esta mudança deveu-se a vários fatores, tais como o isqueiro Bic ser mais barato e ter uma forma mais ergonómica. Estas preferências prejudicaram a quota de mercado do isqueiro Cricket que baixou para 16%, em 1983, no mercado norte-americano. Em 1985, a Swedish Match adquiriu a linha Cricket à Gillette. Esta transferência permitiu à Gillette libertar-se de uma linha de produtos que representava uma considerável perda de lucros. Em que área da matriz BCG enquadraria a Cricket no contexto do grupo Gillette?
- Stars.*
  - Dogs.***
  - Question marks.*
  - Cash cows.*
16. A principal vantagem da integração vertical para montante (*backward vertical integration*) é:
- A redução da dependência de fornecedores.**
  - O aumento da visibilidade junto do cliente final.
  - A redução dos custos de distribuição.
  - Maior necessidade de coordenação interna.
17. Uma empresa que tenta ser bem sucedida com uma estratégia de diferenciação alargada (*broad differentiation*) tem que:
- Estudar cuidadosamente as necessidades e o comportamento dos clientes para saber o que para eles é valor, e quanto estão dispostos a pagar.
  - Incorporar mais características distintivas no seu produto / serviço do que os concorrentes.**
  - Ter uma marca conhecida e altamente respeitada.
  - Fornecer um produto de topo de gama e vendê-lo a preços *premium*.
18. Estratégias de foco direcionadas para baixo custo ou diferenciação são especialmente adequadas para situações onde
- O mercado é composto por grupos de clientes completamente diferentes, que têm necessidades diferentes ou que usam o produto de diferentes maneiras.
  - Os clientes têm grande poder negocial e as barreiras à entrada são baixas.
  - A maior parte dos concorrentes têm produtos pouco diferenciados.
  - A maioria dos participantes da indústria também já está a usar estratégias de Foco de baixo custo ou diferenciação.
19. A ZYZ é uma empresa que opera no mercado internacional. Os seus produtos, serviços e publicidade estão adaptados aos gostos e necessidades dos mercados locais, e lida com os mercados de cada país ou região de forma independente. Que estratégia internacional é que a ZYZ adotou?
- Uma estratégia de globalização (*globalization strategy*).
  - Uma estratégia de exportação (*export strategy*).
  - Uma estratégia multi-doméstica (*multi-domestic strategy*).**
  - Uma estratégia transnacional (*transnational strategy*).

## Exercícios facultativos

20. Quando as empresas iniciam o ciclo da gestão estratégica devem começar por:
- a) Definir a visão e a missão da empresa
  - b) Desenvolver um modelo de negócio, e definir a equipa de gestão de topo
  - c) Fixar objetivos, e decidir a alocação de recursos da empresa
  - d) Comunicar a visão e missão da empresa a todos os funcionários, e definir os objetivos estratégicos
21. A estratégia do longo prazo de uma empresa consiste:
- a) Nas ações que está a implementar para desenvolver um modelo de negócio mais atraente do que o dos concorrentes.
  - b) Nas tentativas que está a fazer para tornar a sua oferta de produtos mais distintiva e atraente para os clientes.
  - c) Nas decisões e as abordagens competitivas que os gestores delinearam para fazer crescer o negócio, ficar com uma boa quota de mercado, atrair e agradar aos clientes, competir com êxito, implementar e atingir os objetivos visados.
  - d) Na sua visão estratégica e nos seus objetivos estratégicos.
22. "A Envolvente Geral de uma empresa" refere-se:
- a) Às condições económicas gerais, mais os fatores tecnológicos que impulsionam a mudança nos mercados onde a empresa opera.
  - b) A todas as forças relevantes e fora dos limites de atuação de uma empresa - condições económicas gerais, a demografia da população, os valores sociais e estilos de vida, fatores tecnológicos, a legislação e regulamentação governamental.
  - c) Ao ambiente de mercado competitivo que existe entre uma empresa e seus concorrentes.
  - d) Às características económicas dominantes da indústria de uma empresa.
23. Identifique o significado dos fatores PESTL:
- a) Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Transacionais e Legais.
  - b) Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Transacionais e Logísticos.
  - c) Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos e Legais.
  - d) Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos e Logísticos.
24. Que ferramenta de análise é a mais adequada para fazer a ligação entre a envolvente externa e interna de uma organização?
- a) PESTL.
  - b) Porter.
  - c) Cadeia de Valor.
  - d) Matriz SWOT.
25. Numa empresa produtora, a base da vantagem competitiva para um líder de baixo custo consiste em:
- a) Praticar preços mais baixos do que os concorrentes.
  - b) Praticar uma abordagem baixo custo / baixo preço para ganhar quota de mercado.
  - c) Ter custos totais, unitários, significativamente menores do que os concorrentes.
  - d) Ter um número de unidades vendidas mais elevado do que os concorrentes.