

TRANSPETRO 2026

AMOSTRA GRATUITA

ADMINISTRAÇÃO

Ferramentas da análise estratégica

Esta é uma aula completa, exatamente como está no material.
Uma aula por item do edital: teoria enxuta, tabelas e esquemas,
e questões CESGRANRIO comentadas uma a uma.

Material completo desta área: engenhariadaaprovacao.com.br/materiais/transpetro-2026/administracao-superior

Uso individual. Material independente.



ENGENHARIA DA APROVAÇÃO
PREPARATÓRIO INDEPENDENTE

Administração

Estratégia Empresarial — Aula 02

Estratégia empresarial — diagnóstico, vantagem, execução e mensuração

Concurso Transpetro 2026 · Nível Superior · Ênfase 1 — Administração

MATERIAL DE ESTUDO



Como usar este material

Estratégia não é uma coleção de matrizes: cada ferramenta responde a uma pergunta diferente. Primeiro diagnostique a posição; depois escolha onde competir e como vencer; por fim traduza a escolha em ação, indicador e meta. O erro de prova nasce de usar a ferramenta certa para a pergunta errada.

1. Na SWOT, classifique pela origem e pelo sinal: interno controlável gera força ou fraqueza; externo não controlável gera oportunidade ou ameaça. 2. Em portfólio, leia os eixos antes do quadrante: BCG usa crescimento e participação; GE/McKinsey usa atratividade e força competitiva. 3. Para vantagem competitiva, separe estrutura do setor (cinco forças) de posicionamento da empresa (custo, diferenciação ou enfoque). 4. Feche a execução: 5W2H transforma a iniciativa em responsabilidade e prazo; BSC conecta objetivos, indicadores, metas e planos de ação.

A REGRA QUE REGE A MATÉRIA INTEIRA

Diagnóstico explica onde a organização está; escolha estratégica define onde e como competir; execução diz quem fará o quê; mensuração mostra se a hipótese estratégica funcionou. Não troque uma etapa pela outra.

O que a banca cobra nesta aula

Oito blocos, com o item do edital que cada um atende.

#	Assunto	Peso	Item do edital
1	Diagnóstico — SWOT e PESTEL	Muito alto	Ferramentas da Análise Estratégica; Avaliação do ambiente Externo e das Capacidades da Empresa
2	Portfólio — BCG e GE/McKinsey	Alto	Ferramentas da Análise Estratégica; Estratégias Corporativas
3	Crescimento — matriz Ansoff	Alto	Estratégias Corporativas
4	Estrutura do setor — cinco forças de Porter	Muito alto	Avaliação do ambiente Externo e das Capacidades da Empresa
5	Posicionamento — custo, diferenciação e enfoque	Muito alto	Estratégias no Nível do Negócio
6	Cadeia de valor — onde a vantagem é produzida	Alto	Avaliação do ambiente Externo e das Capacidades da Empresa; Estratégias no Nível do Negócio
7	Plano e prioridade — 5W2H e GUT	Alto	Implementação, gestão e mensuração das estratégias
8	BSC — estratégia traduzida, comunicada e medida	Muito alto	Implementação, gestão e mensuração das estratégias

ONDE ESTÁ A PROVA

Das dez questões CESGRANRIO desta bateria, quatro vêm do CNU 2024 e as demais, de Transpetro 2023, Eletrobras-Eletronuclear, UNIRIO, Petrobras e BNDES, entre 2010 e 2023. A banca cobra sobretudo classificação na SWOT, leitura de portfólio, cinco forças, estratégias genéricas, cadeia de valor, Ansoff, GUT e BSC.



1 · Diagnóstico — SWOT e PESTEL

Serve para separar capacidade interna de condição externa e converter o diagnóstico em uma resposta estratégica coerente.



Origem	Positivo	Negativo	Controle
Ambiente interno	Força	Fraqueza	controlável
Ambiente externo	Oportunidade	Ameaça	não controlável

SWOT vem de **S**trengths (forças), **W**eaknesses (fraquezas), **O**pportunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças). Em português a mesma matriz é chamada de **FOFA**: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. A SWOT fotografa a posição atual. Forças e fraquezas pertencem à organização; oportunidades e ameaças pertencem ao ambiente. A organização não elimina diretamente uma ameaça: usa capacidades internas para reduzir seus impactos. Nos cruzamentos estratégicos, força + oportunidade forma alavancagem/desenvolvimento; fraqueza + oportunidade, limitação/crescimento; força + ameaça, vulnerabilidade/manutenção; fraqueza + ameaça, problema/sobrevivência.

A **PESTEL** — também escrita **PESTAL** — abre o macroambiente nas iniciais dos seis fatores que analisa: **P**olíticos, **E**conômicos, **S**ociais, **T**ecnológicos, **E**cológicos/Ambientais e **L**egais. Ela não substitui a SWOT: produz sinais externos que depois são classificados como oportunidade ou ameaça no diagnóstico.

Um cuidado que decide questão: são **duas perguntas, não uma**. A origem diz se o fato é interno ou externo; o sinal diz se ele ajuda ou atrapalha. Um **orçamento próprio insuficiente** é limitação da própria organização — interno e negativo, fraqueza. Uma **regra tributária ou legal nova** é sempre externa, mas o sinal ainda precisa ser julgado: se aumenta a carga, é ameaça; se **reduz** o tributo sobre o insumo, é oportunidade. Pela mesma razão, a atuação de um órgão de controle que age com autonomia e independência é externa — e não fraqueza — ainda que o órgão esteja dentro da mesma casa.

EXEMPLO TRABALHADO

Patente própria é força. Uma regra tributária nova é externa nos dois casos: restritiva, é ameaça; reduzindo o imposto sobre o insumo, é oportunidade. Chamar a patente de oportunidade erra a origem; chamar a tributação de fraqueza transfere um fator externo para dentro da empresa; e chamar toda regra tributária de ameaça erra o sinal.

**COMO A BANCA COBRA**

Listas com um componente colocado no quadrante errado e confusão entre controlável/não controlável.

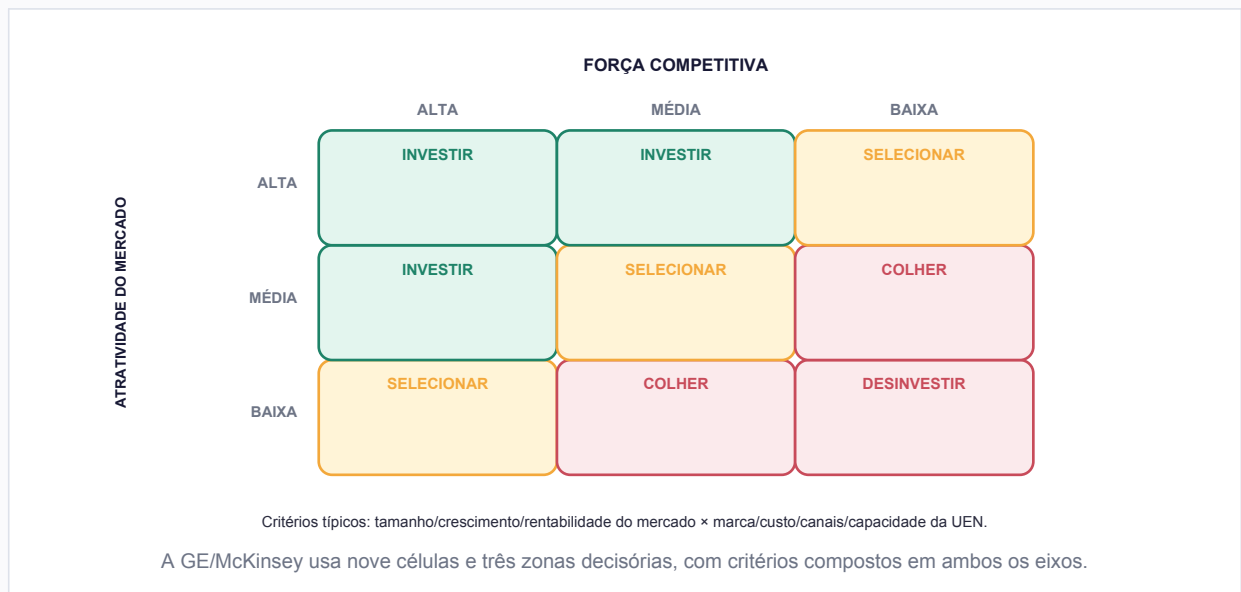
2 · Portfólio — BCG e GE/McKinsey

Serve para comparar unidades, produtos ou negócios e orientar decisões de investir, selecionar, colher ou desinvestir.



BCG	Crescimento	Participação	Leitura
Estrela	alto	alta	gera muito caixa e consome muito: tende ao equilíbrio; investir para sustentar a liderança
Interrogação (em questionamento)	alto	baixa	consome caixa sem devolver; decidir entre investir para virar Estrela ou sair
Vaca leiteira	baixo	alta	gera mais caixa do que consome; é ela que financia os demais quadrantes
Abacaxi (Cachorro, vira-lata)	baixo	baixa	o pior cenário: vai sugando os recursos da organização sem devolver; via de regra, abandonar o produto e sair do mercado

A matriz GE/McKinsey amplia a BCG: cruza **atratividade do mercado** com **força competitiva** em nove células. Posições fortes em mercados atraentes favorecem investimento e crescimento; posições intermediárias pedem cautela e seletividade; posições fracas em mercados pouco atraentes indicam colher ou desinvestir.



EXEMPLO TRABALHADO

Alta participação em mercado de rápido crescimento é Estrela. Alta participação em mercado de baixo crescimento é Vaca Leiteira: o eixo de crescimento muda a conclusão mesmo quando a participação permanece alta.

COMO A BANCA COBRA

Descrição dos eixos, nome do quadrante e decisão compatível com a posição.

3 · Crescimento — matriz Ansoff

Serve para classificar a direção de crescimento a partir de duas perguntas: o produto é novo e o mercado é novo?



Mercado	Produto	Estratégia
existente	existente	penetração de mercado
novo	existente	desenvolvimento de mercado



Mercado	Produto	Estratégia
existente	novo	desenvolvimento de produto
novo	novo	diversificação

DIVERSIFICAÇÃO EXIGE DUPLO NOVO

Novo posto na mesma região, vendendo o mesmo serviço, não é diversificação: é penetração. Basta um eixo permanecer existente para a estratégia receber outro nome.

EXEMPLO TRABALHADO

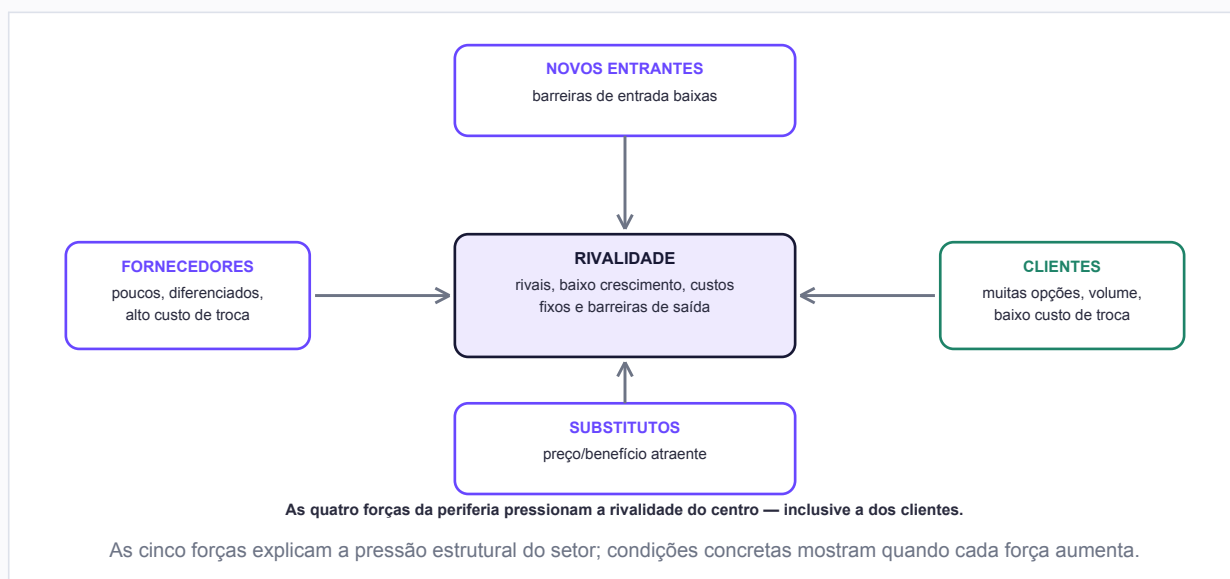
Aumentar postos e promoção dentro da área atual usa produto existente em mercado existente: penetração de mercado.

COMO A BANCA COBRA

Caso curto em que a banca troca desenvolvimento de mercado por produto ou chama qualquer expansão de diversificação.

4 · Estrutura do setor — cinco forças de Porter

Serve para avaliar as pressões que determinam a concorrência e a atratividade econômica de um setor.



Força	Aumenta quando
Novos entrantes	barreiras de entrada são baixas
Substitutos	alternativas oferecem preço/benefício atraente
Fornecedores	são poucos, diferenciados e impõem alto custo de troca
Clientes	compram muito, têm opções e baixo custo de troca
Rivalidade	há muitos rivais, baixo crescimento e altas barreiras de saída

Integração para frente fortalece o fornecedor que pode assumir o negócio do cliente; integração para trás fortalece o comprador que pode produzir o insumo. Economia de escala, capital, diferenciação, canais, custos de troca e ação governamental podem erguer barreiras à entrada.



Duas dessas barreiras têm definição própria, e a banca cobra a definição, não o nome. **Economia de escala** é a queda do custo unitário à medida que o volume produzido no período aumenta — por isso obriga o entrante a começar grande, e enfrentar a reação dos instalados, ou a começar pequeno e conviver com custo maior. **Custo de troca** é o gasto único que o cliente teria para mudar de fornecedor: equipamento, treinamento e itens suplementares.

EXEMPLO TRABALHADO

Se trocar de insumo exige equipamento e treinamento caros, o cliente fica preso e o fornecedor ganha poder. Se o cliente puder fabricar o insumo, o poder migra para o comprador.

COMO A BANCA COBRA

Condição que fortalece fornecedor ou cliente, barreira de entrada e força que não pertence ao modelo.

5 · Posicionamento — custo, diferenciação e enfoque

Serve para escolher como a empresa pretende construir vantagem diante das forças competitivas.



Estratégia	Escopo	Fonte da vantagem
Liderança em custo	mercado amplo	eficiência e menor custo total
Diferenciação	mercado amplo	unicidade percebida pelo cliente
Enfoque	nicho	atender o alvo melhor que concorrentes amplos

O enfoque pode buscar custo ou diferenciação dentro do segmento. A palavra decisiva é **escopo**: nicho, grupo de clientes ou segmento restrito indica enfoque; mercado amplo com unicidade indica diferenciação; mercado amplo com eficiência indica custo.

A banca também cobra o que **justifica** escolher a liderança em custo. São as condições que permitem produzir mais barato que o rival: **linha produtiva em grande escala** do mesmo produto ou de semelhantes, **pouca variedade** de produtos de fácil produção, **grande participação de mercado** diante dos concorrentes, controle rígido de custos e a curva de aprendizagem. Enunciado que descreve esse conjunto pede liderança em custo, não diferenciação.

**EXEMPLO TRABALHADO**

Um operador logístico que concentra competências em um alvo específico para atendê-lo com mais eficiência adota enfoque, ainda que a eficiência tenha efeitos sobre custos.

COMO A BANCA COBRA

Distratores descrevem custo ou diferenciação, mas o enunciado fixa um nicho e exige enfoque.

6 · Cadeia de valor — onde a vantagem é produzida

Serve para decompor a empresa em atividades que geram custo, diferenciação e margem.



Cinco atividades primárias	O que cada uma faz
logística interna (de entrada)	recebe e armazena os insumos, controla estoque e os distribui internamente
operações	transforma os insumos no produto final: máquinas, montagem, embalagem
logística externa (de saída)	coleta, armazena e distribui o produto pronto: pedidos, programação e veículos de entrega
marketing e vendas	cria canais de venda e induz o cliente a comprar: propaganda, campanhas de desconto
serviços (pós-venda)	mantém ou amplia o valor do produto: instalação, treinamento, reparo, peças

Quatro atividades de apoio	O que cada uma faz
aquisição (compras)	compra os insumos usados em toda a cadeia
desenvolvimento de tecnologia	tecnologia, know-how e expertise que aperfeiçoam produto e processo
gerência de recursos humanos	recruta, seleciona, contrata, treina, desenvolve e remunera as pessoas
infraestrutura da empresa	administração geral: planejamento, contabilidade, jurídico, gestão da qualidade

A cadeia mostra como atividades interagem para criar valor. Margem é a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo das atividades. Pós-venda é primária; recursos humanos e tecnologia são apoio, ainda que contribuam para várias etapas. São **cinco** primárias e **quatro** de apoio — a banca cobra a contagem.

**EXEMPLO TRABALHADO**

Otimizar a entrega aos distribuidores atua na logística externa; pós-venda atua em serviços; analisar currículos atua em gestão de pessoas. As duas primeiras são primárias e a terceira é apoio.

COMO A BANCA COBRA

Classificação de uma atividade e finalidade da cadeia de valor.

7 · Plano e prioridade — 5W2H e GUT

Serve para transformar estratégia em iniciativa executável e ordenar problemas concorrentes.

5W2H	Pergunta	O que a resposta indica
What	o que será feito?	qual ação deve ser realizada
Why	por que será feito?	por que a ação deve ser realizada
Who	quem fará?	os responsáveis pela execução da ação
Where	onde será feito?	a localização em que a ação ocorre
When	quando será feito?	os prazos a serem obedecidos
How	como será feito?	o processo de execução da ação
How much	quanto custará?	o orçamento alocado para a ação

A GUT prioriza problemas pelo produto **Gravidade x Urgência x Tendência**. Gravidade mede impacto; urgência, prazo para agir; tendência, evolução sem intervenção. Nota alta de gravidade não garante prioridade se urgência e tendência forem baixas.

**EXEMPLO TRABALHADO**

Um problema grave, distante e em atenuação pode ficar atrás de outro moderado, imediato e em rápido agravamento. Compare o produto G x U x T.

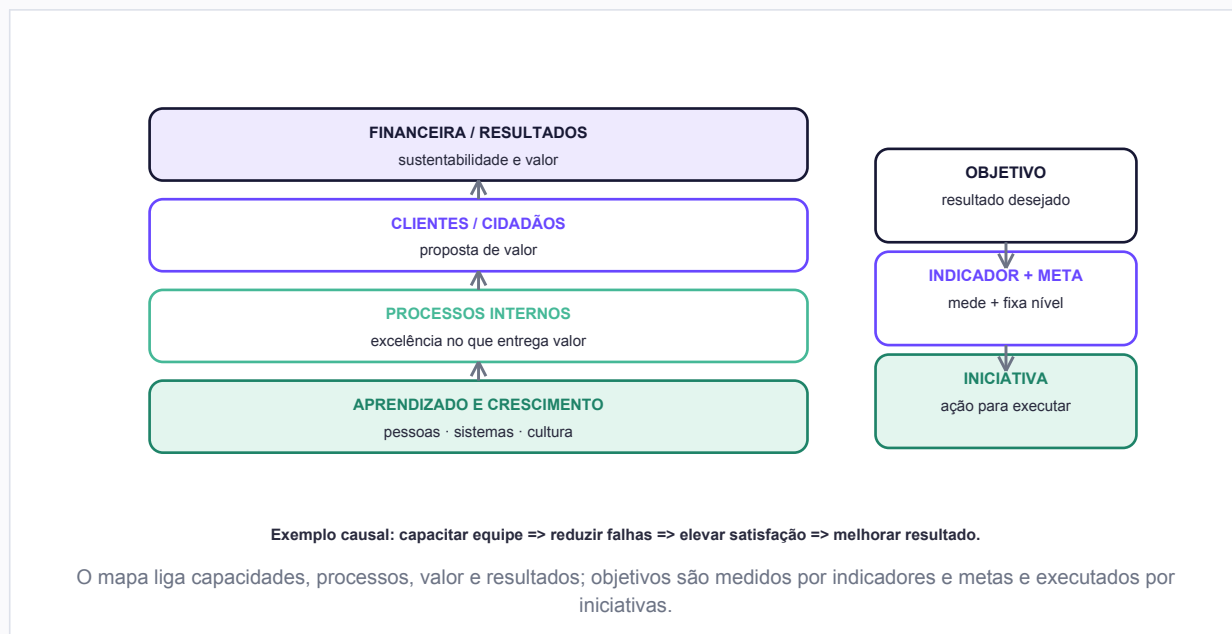
COMO A BANCA COBRA

Finalidade da ferramenta e troca entre impacto, prazo e evolução.



8 · BSC — estratégia traduzida, comunicada e medida

Serve para conectar a hipótese estratégica a objetivos, indicadores, metas e iniciativas em perspectivas financeiras e não financeiras.



Perspectiva	Pergunta decisiva
Financeira	que resultados econômicos/recursos sustentam a estratégia?
Clientes	como gerar valor para clientes ou cidadãos?
Processos internos	em quais processos é preciso excelência?
Aprendizado e crescimento	quais pessoas, sistemas e cultura habilitam os processos?

O BSC equilibra indicadores financeiros e não financeiros. O mapa estratégico explicita relações de causa e efeito; objetivos indicam resultados desejados; indicadores medem; metas fixam níveis de desempenho; iniciativas descrevem ações. Em organização pública, os nomes das perspectivas podem ser adaptados sem perder a essência.

Princípio da organização focalizada na estratégia	O que exige
traduzir a estratégia em termos operacionais	descrever a estratégia e indicar os objetivos a perseguir
alinhar a organização à estratégia	criar sinergia entre as áreas, todas atuando na mesma direção
transformar a estratégia em tarefa rotineira de todos	comunicar a estratégia para que cada um contribua no dia a dia
fazer da estratégia um processo contínuo	discutir, revisar e melhorar a estratégia de forma permanente
mobilizar a mudança por lideranças executivas	liderar a transição sem gerar conflito entre as partes

Papel na implantação	Responsabilidade
Arquiteto	constrói o BSC e o incorpora ao sistema gerencial
Agente de mudanças	integra o BSC aos processos e molda sua rotina de uso
Comunicador	explica a estratégia e conquista apoio e adesão

**DUAS TROCAS QUE A BANCA EXPLORA**

Mapa não é lista de metas: ele comunica relações de causa e efeito. E “capacitador” não substitui agente de mudanças entre os três papéis críticos de construção e incorporação do BSC.

EXEMPLO TRABALHADO

Satisfação e retenção de empregados, disponibilidade de informação e melhorias propostas pertencem a aprendizado e crescimento: são ativos intangíveis que sustentam a execução.

COMO A BANCA COBRA

Perspectivas, função do mapa, papéis de implantação e diferença entre objetivo, indicador, meta e iniciativa.

Quadro-síntese

O que a aula pede, com o dado do enunciado que dispara cada item.

Quando o enunciado der...	Use	Bloco
Classificar um fato no diagnóstico	origem interna/externa primeiro; sinal positivo/negativo depois	1
Ler um produto na BCG	crescimento do mercado x participação relativa	2
Escolher direção de crescimento	produto novo? mercado novo? — matriz Ansoff	3
Analisar a atratividade do setor	cinco forças de Porter	4
Definir como competir	custo, diferenciação ou enfoque conforme escopo e vantagem	5
Localizar onde o valor nasce	atividades primárias e de apoio da cadeia de valor	6
Detalhar uma iniciativa	5W2H; para priorizar problemas, G x U x T	7
Traduzir e medir a estratégia	mapa + objetivos + indicadores + metas + iniciativas no BSC	8

As armadilhas da aula

Cada uma nasce de um erro que a banca cobra de novo a cada prova; sempre que possível, vem com a questão em que ele apareceu.

DECIDIR A CLASSIFICAÇÃO POR UMA PERGUNTA SÓ

Origem e sinal são duas perguntas. Orçamento próprio insuficiente é interno e negativo — fraqueza. Regra tributária ou legal nova é sempre externa, mas só é ameaça se atrapalhar: redução do imposto sobre o insumo é oportunidade. Responder só “de onde vem” erra metade das questões. **Questão 01.**

CHAMAR TODO INDICADOR OPERACIONAL DE PROCESSOS INTERNOS

Informação, inovação e capacidade dos empregados podem estar em aprendizado e crescimento, mesmo quando apoiam operações. **Questão 02.**

**REDUZIR MAPA ESTRATÉGICO A UMA LISTA DE METAS**

O mapa mostra objetivos e relações de causa e efeito; metas são níveis de desempenho associados aos indicadores. **Questão 03.**

CONFUNDIR CADEIA DE VALOR COM ORGANOGRAMA

Cadeia de valor mostra processos que interagem para criar valor; não é o desenho da autoridade formal. **Questão 04.**

MARCAR DIFERENCIAÇÃO QUANDO O ESCOPO É UM NICHU

Nicho fixa enfoque; custo ou diferenciação podem existir dentro dele. **Questão 05.**

INVERTER INTEGRAÇÃO PARA FRENTE E PARA TRÁS

Fornecedor capaz de avançar para o cliente integra para frente; comprador capaz de produzir o insumo integra para trás. **Questão 06.**

CHAMAR QUALQUER EXPANSÃO DE DIVERSIFICAÇÃO

Diversificação exige mercado novo e produto novo; manter ambos existentes é penetração. **Questão 10.**

Antes da prova, responda sem consultar

Escreva a resposta antes de virar a página. As respostas comentadas vêm logo depois; no que errar, volte ao bloco indicado.

#	Pergunta	Bloco
1	Como origem e sinal classificam cada elemento da SWOT?	1
2	O que a PESTEL acrescenta ao diagnóstico externo?	1
3	Quais eixos separam Estrela, Interrogação, Vaca Leiteira e Abacaxi?	2
4	Em que a GE/McKinsey é mais ampla que a BCG?	2
5	Quais combinações de produto e mercado formam as quatro estratégias de Ansoff?	3
6	Quais são as cinco forças e o que aumenta o poder de fornecedor e comprador?	4
7	Como escopo e fonte da vantagem distinguem custo, diferenciação e enfoque?	5
8	Quais atividades são primárias e quais são de apoio na cadeia de valor?	6
9	Quais perguntas compõem o 5W2H?	7
10	O que medem gravidade, urgência e tendência?	7
11	Quais são as quatro perspectivas do BSC e como podem ser adaptadas?	8
12	Como mapa, objetivo, indicador, meta e iniciativa se conectam?	8



Respostas das perguntas de recuperação

Compare com o que você escreveu. A resposta certa não é a palavra solta — é a razão.

Pergunta 1 · Bloco 1

Interno positivo é força; interno negativo, fraqueza; externo positivo, oportunidade; externo negativo, ameaça.

Pergunta 2 · Bloco 1

Decompõe o macroambiente em fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos/ambientais e legais.

Pergunta 3 · Bloco 2

Crescimento do mercado e participação relativa do produto/unidade.

Pergunta 4 · Bloco 2

Usa nove células e múltiplos fatores de atratividade do mercado e força competitiva.

Pergunta 5 · Bloco 3

Existente/existente: penetração; novo mercado: desenvolvimento de mercado; novo produto: desenvolvimento de produto; ambos novos: diversificação.

Pergunta 6 · Bloco 4

Entrantes, substitutos, fornecedores, clientes e rivalidade; concentração, diferenciação, dependência e custos de troca redistribuem poder.

Pergunta 7 · Bloco 5

Custo e diferenciação miram mercado amplo; enfoque mira nicho e pode usar custo ou diferenciação dentro dele.

Pergunta 8 · Bloco 6

Primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing/vendas e serviços; apoio: compras, tecnologia, RH e infraestrutura.

Pergunta 9 · Bloco 7

What, Why, Who, Where, When, How e How much.

Pergunta 10 · Bloco 7

Impacto do problema, prazo para agir e evolução sem intervenção; a prioridade usa o produto $G \times U \times T$.

**Pergunta 11 · Bloco 8**

Financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento; nomes podem adaptar-se à organização pública sem mudar a lógica.

Pergunta 12 · Bloco 8

O mapa explicita causa e efeito; objetivos dizem o resultado; indicadores medem; metas quantificam; iniciativas executam.

Bateria de questões

Dez questões de provas reais — **10 CESGRANRIO**, cobrindo o núcleo do edital. Resolva sem consultar a resolução; cada uma indica depois o bloco que a sustenta.

QUESTÃO 01 — CESGRANRIO — CNU — Bloco 1 — 2024

Na elaboração de seu plano estratégico institucional, uma organização pública desenvolveu uma matriz SWOT. Na análise do cenário em que esse planejamento estava sendo traçado, identificou-se um erro na classificação dos componentes, o que pode dificultar a escolha de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las. Nesse contexto, segundo a matriz SWOT, há um erro de classificação na identificação de:

A) fraquezas organizacionais (W): baixa integração entre as áreas de atuação; baixa efetividade da comunicação interna nos níveis estratégico, tático e operacional; e falha sistemática de monitoramento de indicadores e de desempenho. B) oportunidades organizacionais (O): intensificação do exercício da cidadania com maior demanda da sociedade pelos produtos e serviços prestados; fomento à autonomia institucional; restrições orçamentárias; e dificuldade para firmar parcerias. C) ameaças organizacionais (T): descontinuidade nas estratégias e políticas governamentais; perda de servidores qualificados com outras oportunidades de trabalho; conflitos de interesse que possam influenciar as decisões; e as ações de controle interno. D) fortalezas organizacionais (S): identificação dos servidores com a missão institucional; padrões de comportamento baseados em valores e princípios constitucionais, legais e organizadores; e lealdade institucional dos servidores com o órgão. E) fortaleza organizacional (S): oportunidade de crescimento profissional; fraqueza organizacional (W): insuficiente cultura interna de valorização do planejamento; oportunidade organizacional (O): compartilhamento e disseminação de boas práticas na gestão pública.

Minha resposta: _____

**QUESTÃO 02 — CESGRANRIO — CNU — Bloco 2 — 2024**

Um gerente, ao elaborar o Balanced Scorecard (BSC) da sua organização, utilizou os seguintes indicadores: (i) satisfação dos funcionários, retenção dos empregos e produtividade; (ii) operações/processos sobre os quais existe informação em tempo real sobre a qualidade, o tempo de execução e o custo; (iii) número de melhorias propostas pelos funcionários e percentagem de melhorias implementadas. Esses indicadores estão relacionados à seguinte perspectiva do BSC:

A) financeira B) de impacto social C) de aprendizagem e crescimento D) dos clientes E) dos processos internos

Minha resposta: _____

QUESTÃO 03 — CESGRANRIO — CNU — Bloco 3 — 2024

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar uma estratégia devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição em que será implementada, tornando tal instituição capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos. Considerando esse contexto, uma organização pública construiu seu mapa estratégico, que tinha como função

A) traduzir a estrutura, a vantagem competitiva e o projeto organizacional em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. B) apontar, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. C) estruturar as perspectivas funcionais, que representam as visões específicas da eficácia organizacional, e os objetivos conflitantes, que devem ser enfrentados pela organização no cumprimento de sua missão institucional. D) subsidiar a alocação de recursos financeiros e a adequação do planejamento às várias limitações e contingências que possam afetar a eficácia organizacional, que avalia a extensão com que múltiplas metas são atingidas. E) comunicar de modo claro e transparente, a todos os níveis gerenciais e aos servidores, as metas oficiais e operativas, por meio da declaração da missão e da definição dos fins buscados por meio de procedimentos operacionais.

Minha resposta: _____

QUESTÃO 04 — CESGRANRIO — CNU — Bloco 6 — 2024

Uma ferramenta útil que tem sido amplamente empregada por entidades públicas e privadas na adoção de processos de gestão de riscos é a cadeia de valor. Nela, os macroprocessos finalísticos e de suporte, bem como os processos que compõem cada macroprocesso são representados graficamente. Ao elaborar a sua cadeia de valor, uma organização deve considerar que ela

A) depende dos tipos e do nível de riscos a que a organização está exposta. B) facilita a visualização, de forma sistemática, de como a organização estabeleceu processos e de como eles interagem para criar valor. C) fornece a base para definição no nível de tolerância a risco aceitável na organização. D) indica a estrutura organizacional utilizada para fazer os processos operacionais funcionarem. E) tem maior foco nos macroprocessos finalísticos executados para agregar valor à organização.

Minha resposta: _____

**QUESTÃO 05 — CESGRANRIO — Transpetro — 2023**

Um operador logístico para a indústria de óleo, gás e biocombustíveis, com excelência em operação de ativos de primeira classe, tem consciência de que o escopo competitivo é um ponto importante para a empresa ampliar sua vantagem competitiva. Assim sendo, a empresa opta por uma estratégia de enfoque, na qual

A) fará com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes, e continue auferindo lucros, mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição. B) será capaz de atender ao seu alvo estratégico com mais eficiência do que seus concorrentes que buscam toda a indústria ou muitos segmentos. C) oferecerá um produto considerado único por seus clientes, isto é, cujas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência. D) oferecerá, em nível de paridade de preço e custo, um produto melhor que o dos concorrentes, em termos de seus atributos técnicos, ou seja, melhor desempenho funcional, maior durabilidade ou maior confiabilidade. E) diferenciará seu produto, desenvolvendo por meio de propaganda e técnicas de promoção, uma imagem que o torne distinto dos demais.

Minha resposta: _____

QUESTÃO 06 — CESGRANRIO — Eletrobras-Eletronuclear — 2022

A direção de uma empresa de energia está avaliando o ambiente externo da empresa e observa que o poder de negociação de seu fornecedor é mais forte porque

A) há muitos fornecedores do insumo específico no mercado. B) há aumento de disponibilidade de insumos e há insumos substitutos. C) a empresa pode realizar integração vertical reversa. D) a empresa incorre em custos altos para utilizar alternativas. E) o volume de vendas para a empresa é importante para a sobrevivência do fornecedor.

Minha resposta: _____

QUESTÃO 07 — CESGRANRIO — UNIRIO — 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.

Minha resposta: _____

**QUESTÃO 08 — CESGRANRIO — Petrobras — 2015**

Uma empresa do setor de energia, que deseja ampliar a sua participação no mercado, precisa identificar suas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e concorrentes que existem e que se constituem em desafios que deverão ser aproveitados ou enfrentados pela empresa, em função de seu objetivo. Um desses tipos de desafios está adequadamente descrito da seguinte forma:

A) as oportunidades são elementos do microambiente no qual a empresa atua e se refere às suas competências. B) as forças se referem ao mercado e aos seus atores, que se constituem em elementos que pressionam a empresa. C) as ameaças são os aspectos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa. D) as fraquezas se referem às empresas que atuam no mesmo setor e mercado, mas que não são concorrentes dessa empresa do setor de energia. E) os concorrentes são as empresas dos diversos setores da economia que apresentam as melhores práticas do mercado.

Minha resposta: _____

QUESTÃO 09 — CESGRANRIO — BNDES — 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.

Minha resposta: _____

QUESTÃO 10 — CESGRANRIO — Petrobras — 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.

Minha resposta: _____



Resolução comentada

Confira só depois de responder. Cada resolução começa pela regra que serve para outras provas, e só então aplica os números.

QUESTÃO 01 — gabarito B · Bloco 1

Regra que resolve: Classifique cada componente pela origem: interno gera força/fraqueza; externo gera oportunidade/ameaça.

Aplicando: Em B, autonomia institucional é força; restrição orçamentária e dificuldade de parcerias são limitações da própria organização, isto é, fraquezas — não oportunidades. Alternativa B. A letra C parece errada e não é: o controle interno age com autonomia e independência, logo é variável não controlável pela gestão e entra como ameaça.

QUESTÃO 02 — gabarito C · Bloco 8

Regra que resolve: Pessoas, informação, inovação e cultura formam a base intangível da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Aplicando: Satisfação, informação em tempo real e melhorias propostas são capacidades habilitadoras. Alternativa C.

QUESTÃO 03 — gabarito B · Bloco 8

Regra que resolve: O mapa explicita objetivos e relações de causa e efeito entre ativos intangíveis, processos, valor e resultados.

Aplicando: Essa descrição aparece integralmente na alternativa B.

QUESTÃO 04 — gabarito B · Bloco 6

Regra que resolve: Cadeia de valor representa atividades/processos e sua interação na criação de valor, incluindo primárias e apoio.

Aplicando: A descrição correta é a visualização sistemática dos processos e de sua interação. Alternativa B.

QUESTÃO 05 — gabarito B · Bloco 5

Regra que resolve: Enfoque concentra recursos num alvo restrito para servi-lo melhor que concorrentes de escopo amplo.

Aplicando: A alternativa B contrapõe explicitamente alvo estratégico e concorrentes que cobrem toda a indústria.

**QUESTÃO 06 — gabarito D · Bloco 4**

Regra que resolve: Alto custo de troca prende o comprador e aumenta o poder do fornecedor.

Aplicando: Em D, utilizar alternativas custa caro; as demais condições fortalecem o cliente ou enfraquecem o fornecedor.

QUESTÃO 07 — gabarito E · Bloco 2

Regra que resolve: Estrela combina alta participação com alto crescimento do mercado.

Aplicando: A combinação está na alternativa E.

QUESTÃO 08 — gabarito C · Bloco 1

Regra que resolve: Ameaça é fator externo, não controlável e negativo.

Aplicando: A definição correta aparece na alternativa C.

QUESTÃO 09 — gabarito A · Bloco 7

Regra que resolve: GUT ordena problemas pela combinação de gravidade, urgência e tendência.

Aplicando: Sua finalidade é priorizar problemas. Alternativa A.

QUESTÃO 10 — gabarito A · Bloco 3

Regra que resolve: Produto existente em mercado existente é penetração de mercado.

Aplicando: Os postos e a área de atuação já existem; promoção busca ampliar vendas no mesmo mercado. Alternativa A.

GABARITO RÁPIDO

01 B · 02 C · 03 B · 04 B · 05 B · 06 D · 07 E · 08 C · 09 A · 10 A