

Apresentação

Para desenvolver um planejamento estratégico que gere bons resultados para a organização, é necessário que as empresas realizem algumas análises, além de manter a atenção em algumas forças de influência. O ambiente interno é um desses elementos de cuidado. O caminho que a empresa irá percorrer no mercado dependerá, também, de elementos existentes em seu interior, abordados na análise interna.

Desfrutar de oportunidades e encarar ameaças requer recursos apropriados das organizações, além de um correto arranjo de pontos fracos e pontos fortes. Lembre-se, não será apenas o ambiente que irá definir o que a organização precisa ou não realizar. Entender quais são as principais forças e fraquezas levará à identificação dos fatores críticos de sucesso do negócio.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai identificar o que é o ambiente interno, recursos, capacidades e competências essenciais, forças e fraquezas da organização. Verá, ainda, como os fatores críticos de sucesso impactam na sobrevivência do negócio.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar no que consiste a análise do ambiente interno, incluindo recursos, capacidades e competências essenciais.
- Definir como podem ser identificadas as forças e as fraquezas da organização.
- Descrever o que são fatores críticos de sucesso e por que são vitais a qualquer corporação.

Desafio

Para que uma instituição tenha eficiência em todo seu processo de vendas, é fundamental que ela tenha conhecimentos sobre a complexidade de seu microambiente.

Na empresa de tecnologia Aureus, alguns líderes estão percebendo que não estão conseguindo reter seus funcionários. A rotatividade vem sendo muito frequente e está gerando grandes problemas para a organização.

Alguns processos não estão sendo realizados, pois existem sempre colaboradores em treinamento. Muitos clientes já reclamaram que suas demandas estão sendo entregues com atraso e esse problema já está acarretando perda de lucro.



Você foi contratado pela Aureus para interpretar as forças e as fraquezas do ambiente interno da organização. O objetivo é aprimorar a qualidade e o desempenho da força de trabalho. Indique e justifique, no mínimo, três processos e áreas da instituição que você precisará explorar para conseguir aprimorar a qualidade e o desempenho da força de trabalho.



Infográfico

Para que as organizações se mantenham vivas e operantes no mercado, há a necessidade de que entendam, em primeiro lugar, suas forças e fraquezas. Por meio desse estudo, os fatores críticos de sucesso do negócio poderão ser indicados. Assim, é possível que a empresa priorize as atividades-chave, aquelas que precisam ser bem realizadas para que sejam atingidas suas metas.

Os fatores críticos de sucesso também servem de suporte para as políticas da empresa e serão a resposta para vencer as ameaças do ambiente e os seus pontos fracos. Eles devem ser suficientes para reunir oportunidades em virtude dos pontos fortes da empresa.

Veja, no Infográfico, os fatores críticos de sucesso que poderão auxiliar os negócios.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Produtividade

Representa a quantidade de bens ou de serviços produzidos pela organização em relação aos recursos utilizados no processo produtivo. As organizações que usam menos recursos para produzir uma quantidade específica de produtos são mais produtivas do que aquelas que precisam de mais recursos para produzir no mesmo nível.

Responsabilidade social

É a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar a prosperidade e o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar objetivos organizacionais propriamente ditos.

Desenvolvimento e desempenho de gerência

Significa a qualidade do desempenho administrativo, ou seja, a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. São áreas críticas para o sucesso a longo prazo da organização.

Inovação

Significa qualquer mudança para melhorar métodos e condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.

Nível de recursos

Significa as quantidades relativas dos recursos mantidos pela organização, como estoques, equipamentos e caixa. Muitas organizações definem objetivos estratégicos que indicam quantidades relativas de cada um desses ativos a serem mantidos.

Desempenho e atitude dos funcionários

Representa a qualidade do desempenho do pessoal não administrativo e seus sentimentos em relação ao trabalho e à organização.

Posicionamento competitivo

Representa a posição de uma organização e onde ela se encontra em relação aos concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação aos concorrentes.

Lucratividade

É a capacidade de a organização obter receitas a mais do que as despesas necessárias para gerá-las. Em geral, tem objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Conteúdo do livro

O sucesso das estratégias da empresa depende de fatores do ambiente interno da organização. Somente por meio da análise desses elementos a empresa poderá atingir sucesso no mercado.

O potencial da organização para entregar aos clientes o que desejam e enfrentar a concorrência, atingindo resultados mais elevados do que seus adversários, será em função da qualidade e das quantidades dos ativos, das capacidades e das competências essenciais.

Leia o capítulo *Análise do ambiente interno*, do livro *Planejamento estratégico*, base teórica desta Unidade Aprendizagem, e estude mais sobre o assunto.

Boa leitura.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arianne Guazzelli

Análise do ambiente interno

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar no que consiste a análise do ambiente interno, incluindo recursos, capacidades e competências essenciais.
- Definir como podem ser identificadas as forças e as fraquezas da organização.
- Descrever o que são fatores críticos de sucesso e por que são vitais a qualquer corporação.

Introdução

As organizações atuais estão utilizando a análise do ambiente interno como base para a elaboração do seu planejamento estratégico. Essa análise possui como finalidade evidenciar as forças e fraquezas da organização diante do mercado. Existem diferentes modos disponíveis para auxiliar a empresa a desenvolver um estudo efetivo e eficiente do ambiente. As análises financeira, de recursos humanos, de produção e de *marketing*, por exemplo, poderão ser de grande auxílio. Nesse sentido, as empresas precisam identificar os seus fatores críticos de sucesso, a fim de entenderem as características, as condições e as variáveis que devem ser monitoradas para que estejam bem posicionadas em um mercado extremamente competitivo.

Neste capítulo, você vai estudar sobre o ambiente interno das organizações, incluindo os seus recursos, capacidades e competências essenciais, além de entender como são identificadas as forças e as fraquezas das empresas e a relevância dos fatores críticos de sucesso para a sua sobrevivência no mercado.

Recursos, capacidades e competências essenciais

Segundo Cobra (2015), o microambiente empresarial é constituído por **variáveis internas**, as quais a organização consegue controlar, como a produção, o comercial, o financeiro, os recursos humanos e as estratégias de *marketing*. Além disso, apresenta também **variáveis externas**, aquelas que são incontrolláveis, como a concorrência, os potenciais clientes, a política interna do negócio, os fornecedores e os prestadores de serviços.

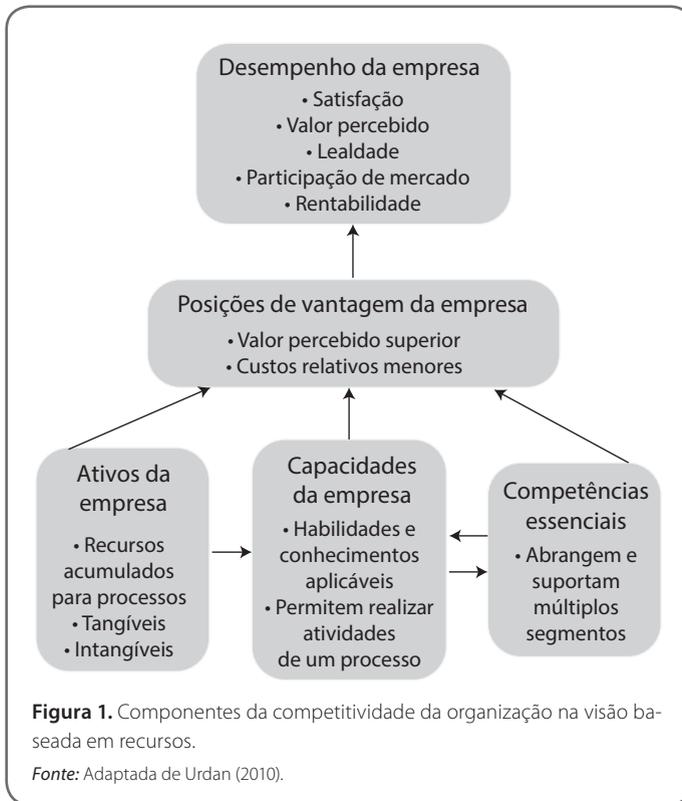
As variáveis internas e externas vão influenciar a maneira como a organização funciona diante do mercado. O êxito das práticas de *marketing* de uma instituição vai depender diretamente de outros agentes do microambiente da empresa, como os consumidores, os indivíduos em geral, os fornecedores e os intermediários, além dos elementos internos.

Os **fornecedores** são de grande relevância no que diz respeito à entrega de valor para os consumidores de uma instituição — afinal, são eles que viabilizam os recursos necessários para que as empresas possam disponibilizar produtos ou serviços aos seus consumidores. Por sua vez, os **intermediários** são responsáveis por realizar as intermediações essenciais para que os bens e serviços da organização cheguem até seus potenciais consumidores.

Já os **concorrentes** são relevantes para que os profissionais de *marketing* da organização entendam como elaborar estratégias ou campanhas que sejam superiores às da concorrência; para tanto, os **consumidores** também devem ser estudados pela organização, para que se verifiquem os seus hábitos de consumo e as melhores formas de conquistá-los e, futuramente, fidelizá-los. Os **indivíduos em geral**, ou seja, toda a sociedade, correspondem a quaisquer grupos com interesse real na capacidade da organização de atingir as suas principais metas.

Para que uma instituição tenha eficiência em todo seu processo de vendas, é fundamental que ela tenha conhecimentos sobre a complexidade do seu microambiente. Assim, qualquer modificação nesse ambiente deverá ser assimilada, para que os profissionais de *marketing* compreendam de que forma a organização deverá inovar nas suas ações, buscando-se, assim, as melhores soluções.

Segundo Urdan (2010), existe uma visão do ambiente da empresa baseada em recursos, pela qual as organizações são consideradas **coleções de recursos**. Assim, a competitividade da instituição dependerá dos seus recursos, que compreendem ativos, capacidades e competências essenciais. Na Figura 1, você observa que as posições de vantagem indicam o **desempenho da organização**, que envolve medidas mercadológicas, como a lealdade dos consumidores, e medidas financeiras, como a rentabilidade.



Devido a tais fatores, nunca existirá duas organizações exatamente iguais, pois cada uma vai orientar-se pela sua **cultura organizacional**, possuindo um conjunto particular de experiências e apresentando ativos e capacidades específicas. O potencial da instituição para servir os consumidores e enfrentar a concorrência, alcançando resultados superiores aos dos seus adversários, será construído em função da quantidade e da qualidade dos ativos, das capacidades e das competências essenciais. Assim, torna-se imprescindível a adequação externa e a compatibilidade entre eles, conforme leciona Urdan (2010).

Ativos

Os ativos são os meios que a instituição possui e necessita para a prática dos seus vários processos, como uma rede de lojas ou o patrimônio da marca, que possibilitam ações como o suprimento de itens e o relacionamento com os consumidores. Os ativos de *marketing* são essenciais para as instituições, mas,

além deles, são necessários os de outras áreas, como os ativos de capacidade instalada (de produção) e de capital de baixo custo (de finanças). Todo ativo necessita contribuir, direta ou indiretamente, para a conquista dos mercados nos quais a instituição desejar ingressar.

Existem dois tipos de ativos: tangíveis e intangíveis. Os **ativos tangíveis** apresentam uma capacidade de longo prazo determinada. Assim, as empresas conseguirão enxergá-los e quantificá-los. Geralmente são relacionados no balanço patrimonial da organização, pois são mais fáceis de avaliar. Como exemplo de ativos tangíveis, temos os estoques de mercadorias para venda e o dinheiro presente em caixa.

Já os **ativos intangíveis** compreendem as propriedades intelectuais, como marcas e patentes registradas, bem como as reputações da marca e da instituição, além de redes que tenham sido envolvidas, dados e conhecimentos acumulados. Esses ativos apresentam capacidade ilimitada. São mais seguros em relação à imitação por parte dos concorrentes, devido à complexidade e à especificidade para adquiri-los — por exemplo, o relacionamento com os consumidores ou mesmo a proteção legal, como no caso das patentes, conforme aponta Urdan (2010).

Capacidades

Segundo Urdan (2010), as capacidades possuem uma natureza intangível, constituindo-se de conhecimentos e habilidades individuais e coletivas disponíveis na instituição. Quando utilizadas, colocam em movimento as ações que levam ao atendimento do mercado. As capacidades possibilitam a coordenação dos variados ativos da organização, trabalhando como um agente integrador. Elas influenciam a maneira como a instituição trabalha certos recursos. Por esses motivos, as capacidades são indispensáveis para o sucesso empresarial.

Porém, as capacidades não dispõem de direitos de propriedade claramente definidos; assim, normalmente não são utilizadas como objeto de transação, o que dificulta sugerir um valor monetário para elas. As capacidades possuem um potencial ilimitado de uso no longo prazo. Entretanto, adquirir capacidades poderá ser um processo demorado, que consome muita energia e altos valores.

Competências essenciais

As competências essenciais expõem aquilo que a empresa executa melhor do que qualquer outro concorrente, transformando recursos inertes em ferramentas para competir. Elas poderão configurar-se a partir do **aprendizado coletivo**, em especial quando coordenam várias capacidades e ativos, integrando vários

fluxos de tecnologia, organizando o trabalho e entregando valor ao mercado. As competências essenciais se desenvolvem quando são aplicadas e compartilhadas, em vez de se deteriorarem, como ocorre com ativos tangíveis. Entretanto, são poucas as organizações que conseguem estabelecer liderança mundial em mais de cinco ou seis competências essenciais.

Uma competência essencial é reconhecida por meio de três critérios (URDAN, 2010):

1. deve desempenhar impacto significativo no valor percebido pelo consumidor, elevando as vantagens ou diminuindo os custos para o consumidor;
2. deve reduzir os custos da instituição para entregar valor;
3. não deve ser facilmente obtida ou reproduzida pela concorrência.

Enfim, ativos, capacidades e competências essenciais elevadas fundamentam os resultados da organização no mercado perante seus concorrentes. Por meio deles, é possível à instituição alcançar rentabilidade com preços mais elevados e diferenciação, ou valores inferiores somados à liderança em custos.



Fique atento

O caminho que a empresa vai percorrer no mercado depende também de elementos presentes no seu interior, abordados na análise interna. Não é apenas o ambiente que vai determinar o que a organização pode e deve fazer. Usufruir de oportunidades e enfrentar ameaças exige recursos apropriados, além de uma adequada combinação de pontos fracos e fortes. Todos esses pontos constituem a análise interna.

Forças e fraquezas da organização

Segundo Urdan (2010), é adequado interpretar a organização como possuidora de forças e fraquezas, em uma configuração que lhe é específica. Caracteriza-se como **ponto fraco** qualquer particularidade da instituição que diminua a sua capacidade competitiva. Já os **pontos fortes** são as características que elevam a capacidade competitiva da organização. A análise interna normalmente se esquematiza por meio de um **diagnóstico de forças e fraquezas**. Em virtude disso, os processos e as áreas da organização são pesquisados, a fim de se definir a essência do trabalho, e são realizadas análises financeiras, de recursos humanos, de produção e de *marketing*.

Análise financeira

Na análise financeira é realizada a avaliação dos investimentos, da estrutura de capital para financiar as ações, da política de remuneração dos proprietários e dos fluxos financeiros de curto prazo. Além disso, para objetivos gerenciais, a contabilidade coleta, interpreta e apresenta conhecimentos financeiros, que representam a situação e o desempenho da instituição. A investigação de finanças, distinguindo forças e fraquezas, envolve fatores como estrutura e custo do capital, capacidade de investimento, endividamento e liquidez, contas a pagar e receber, capital de giro, relacionamento com instituições bancárias, procedimentos de controladoria, políticas de crédito, custos de produção e comercialização e planejamento tributário, conforme aponta Urdan (2010).

Análise de recursos humanos

A administração de recursos humanos opera para aprimorar a qualidade e o desempenho da força de trabalho. Investiga o ajustamento entre os indivíduos e as práticas que eles executam. Quando esse propósito é atingido, as habilidades, os conhecimentos, os interesses e as personalidades dos colaboradores condizem com os requisitos do trabalho e, assim, convertem-se em satisfação dos funcionários e em desempenho empresarial.

O diagnóstico de recursos humanos envolve elementos como clima organizacional, remuneração e benefícios, treinamentos e qualificação dos funcionários, estrutura de carreira, capacidade de recrutar, rotatividade, desenvolvimento e retenção de indivíduos com o perfil desejado, relações com sindicatos, custos de recursos humanos, absenteísmo e acidentes no trabalho, qualidade e produtividade dos recursos humanos, conforme leciona Urdan (2010).

Análise da produção

A produção cuida da fabricação dos produtos e da prestação de serviços. São três os **estágios principais de produção**:

- entrada de insumos;
- transformação dos insumos em produtos;
- saída do que se fabricou.

A análise da produção envolve particularidades como disponibilidade e utilização da capacidade instalada, atualização de tecnologias e equipamentos

produtivos, localização das unidades produtivas, custos de produção, velocidade e flexibilidade da linha de produção, logística de entrada, relacionamento e qualidade das fontes de insumos, certificações do sistema produtivo e qualidade e produtividade da produção, de acordo com Urdan (2010).

Análise de *marketing*

No diagnóstico de *marketing*, são investigados os diversos aspectos da **gestão de *marketing***: pilares estratégicos — como segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento — e elementos táticos — como o composto de *marketing*, ou seja, produto, praça, preço e promoção. A organização que possui posicionamento, mercado-alvo, produto, preço, promoção e praça adequados e articulados possui elevada vantagem frente à concorrência. Entretanto, para harmonizar todos esses elementos, são necessários recursos preciosos, que muitas vezes poderão demorar para serem alcançados, já que dependem de competências, e seus custos são elevados para serem construídos.

A análise de forças e fraquezas de *marketing* engloba fatores como participação de mercado, relacionamento com distribuidores, sucesso de novos produtos, custos de *marketing*, rentabilidade dos produtos e mercados, eficácia da promoção, patrimônio da marca, satisfação e lealdade dos consumidores e adequação dos preços, conforme leciona Urdan (2010).



Fique atento

Toda organização necessita ter uma definição clara dos seus objetivos, para que possa desenvolver um planejamento buscando atingi-los. Quando essa prática não ocorre, a organização corre o risco de percorrer um caminho indefinido, muitas vezes não conquistando as metas estabelecidas. Por isso, torna-se fundamental o engajamento de todos os setores, a fim de se desenvolver resultados em conjunto, evitando que seja desenvolvida uma fraqueza para a organização pela simples falta de orientação.

Fatores críticos de sucesso

Moresi (2001) afirma que as transformações, oportunidades, casualidades e ameaças presentes no ambiente geralmente desenvolvem mensagens. As empresas descobrem essas mensagens, realizam algum tipo de processamento para convertê-las em informação e as aproveitam, para se adaptarem às novas

circunstâncias. Quando as decisões se fundamentam nessas mensagens, mais informações são criadas e transmitidas, ocasionando novos fenômenos e decisões.

Muitas vezes, os fatos pertinentes para o sucesso de uma empresa não estão à mostra, mas escondidos; por isso, acabam não sendo percebidos sem uma grande análise, que consiste em descobrir os fatores críticos de sucesso do negócio.

Conforme Porter (1996), os fatores críticos de sucesso consistem em um número limitado de áreas de determinada empresa ou processo, nas quais os resultados, se positivos, possibilitam **desempenho superior**. Em relação ao planejamento estratégico, Costa (2002) afirma que algumas questões podem auxiliar na avaliação da competitividade e chama a atenção para a velocidade de mudança dos fatores críticos de sucesso do negócio. Assim, o autor traz o conceito de fatores críticos de escolha e salienta o reconhecimento destes para uma determinada área estratégica, que não está ligada diretamente com pontos fortes ou fracos da empresa. Além disso, menciona que um fator-chave pode ser, na realidade, um ponto fraco da empresa, ou talvez um ponto que não seja visto externamente como um fator significativo no mercado.



Link

Fatores críticos de sucesso são pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa. Em contrapartida, quando esses mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, contribuem, e muito, para o fracasso da organização. No artigo disponível no *link* abaixo, você pode conferir os principais exemplos de fatores críticos de sucesso nas empresas.

<https://goo.gl/JPfdbA>

Os fatores críticos de sucesso podem ser compreendidos como elementos essenciais para o melhor desempenho; assim, se a empresa os reconhecer e conseguir integrá-los ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação, eles passam a complementar as ações de análise competitiva. Uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar informações de natureza estratégica, fazendo com que essas informações obtenham relevância quando alinhadas aos objetivos organizacionais, conforme leciona Costa (2002).

Os fatores críticos de sucesso podem ser retirados do planejamento estratégico e empregados para direcionar a busca e a análise de dados. Assim, Santos (2003) os divide e caracteriza nos seguintes tipos.

- Ambientais — aqueles que influenciam de alguma maneira todas as empresas. Por exemplo: fatores políticos, econômicos e reguladores que impactam o mercado. Apesar de a empresa não conseguir controlar esses fatores, ela deve estar atenta às suas possíveis mudanças, já que muitas vezes seu impacto pode ser grande.
- Empresariais — são fatores comuns a todas as empresas. Por exemplo: processo de contratação, recrutamento, capacitação, treinamentos, controle de custos, etc. Assim, para fins de inteligência, esses elementos geralmente não são considerados críticos, o que impede assegurar algum diferencial estratégico competitivo unilateral.
- Organizacionais — são fatores que estabelecem uma identidade relacionada a um negócio em particular, isto é, empregam-se a um determinado setor. Por exemplo: um projeto de arquitetura para uma determinada empresa.
- Setoriais — trata-se daqueles fatores referentes às empresas nos mercados ou aos mercados que estão sendo servidos. Por exemplo: competição por qualidade, tempo de reação, custos, flexibilidade, etc.

O estudo desses fatores proporciona uma quantidade satisfatória de informações e dados que podem auxiliar no acompanhamento de questões estratégicas em cada âmbito de negócio. Com esse objetivo, o desdobramento dos fatores críticos de sucesso possibilita analisar o impacto do ambiente e avaliar comparativamente uma empresa em relação a seus sistemas de operações internas, ao setor e a outras organizações, para reconhecer forças e fraquezas, perfis de recursos e competências essenciais.



Exemplo

De vez em quando, vemos negócios dando muito certo, evoluindo e obtendo lucro. Em seguida, aparecem mais alguns modelos de negócios iguais ou similares tentando “copiar” o que deu certo; porém, nem sempre o sucesso de um é alcançado por todos. O sucesso de qualquer negócio diz respeito aos fatores críticos de sucesso daquele negócio — trata-se do talento do empreendedor posto em prova. Entenda melhor sobre o tema no artigo disponível no *link* abaixo.

<https://goo.gl/3sQG7b>



Referências

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, N. *Inteligência competitiva*. Apostila do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. *Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.

Leituras recomendadas

GOMES, R. Como encontrar os fatores críticos de sucesso do seu negócio. *Administradores*, 8 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/como-encontrar-os-fatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio/106239/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

VEYRAT, P. Conheça os principais exemplos de fatores críticos de sucesso nas empresas. *Venki*, São Paulo, SP, 5 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/exemplos-fatores-criticos-de-sucesso/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *A administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

S a
G a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

As potencialidades presentes no ambiente interno de uma empresa podem fazer a diferença tanto para o sucesso dela no mercado como para superar concorrentes. Um modelo de análise interna muito interessante é chamado de VRIO, que analisa os recursos da empresa e a capacidade dela de efetivar um planejamento estratégico.

No vídeo a seguir, você verá mais sobre o modelo VRIO.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) Segundo Urdan (2010), a empresa é constituída por recursos e interpretada por meio de uma coleção destes que estão presentes no seu interior. Quais são os elementos presentes nessa concepção?
 - A) Ativos, capacidades e competências essenciais.
 - B) Capacidades, habilidades e conhecimentos.
 - C) Competências essenciais, ativos e habilidades.
 - D) Ativos, marca e estoques de mercadorias.
 - E) Capacidades, conhecimentos e ativos.

- 2) Como é possível que uma empresa reconheça uma competência essencial?
 - A) Por meio do valor percebido pelo consumidor.
 - B) Por meio de produtos ou de serviços diferenciados que são difíceis de serem reproduzidos pelos clientes.
 - C) Por meio da diminuição de custos para os clientes.
 - D) Por meio do impacto positivo percebido pelos clientes, reduzindo os custos para entregar valor e disponibilizando itens que não são facilmente obtidos ou reproduzidos pela concorrência.
 - E) Por meio da elevação das vantagens dos produtos e de serviços para os consumidores.

- 3) A análise interna normalmente se esquematiza com um diagnóstico de forças e fraquezas. Afinal, o que é considerado um ponto fraco?
 - A) Características que elevam a capacidade competitiva.
 - B) Elementos que proporcionam uma maior eficácia das práticas em relação à concorrência.
 - C) Qualquer particularidade da organização que eleve sua capacidade competitiva.

- D) Agentes da instituição que aumentam a efetivação de vendas em relação à concorrência.
- E) Qualquer particularidade da organização que diminua sua capacidade competitiva.
- 4) **Os processos e as áreas da instituição são pesquisados, a fim de definir a essência do trabalho e de identificar as forças e as fraquezas da empresa. Qual é a análise, realizada pela organização, que preza por aprimorar a qualidade e o desempenho da força de trabalho?**
- A) Análise de marketing.
- B) Análise financeira.
- C) Análise da qualidade.
- D) Análise de produção.
- E) Análise de recursos humanos.
- 5) **Como vimos, os fatores críticos de sucesso podem ser retirados do planejamento estratégico e empregados para direcionar a busca e a análise de dados. Quais são as segmentações referentes aos fatores críticos de sucesso?**
- A) Ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais.
- B) Empresariais, sociais, culturais e setoriais.
- C) Organizacionais, ambientais, setoriais e culturais.
- D) Empresariais, políticos, ambientais e sociais.
- E) Culturais, ambientais, empresariais e políticos.



Na prática

A competitividade da organização dependerá de seus recursos, que compreendem ativos, capacidades e competências essenciais. Os ativos são os meios que a instituição tem e precisa como entradas para a prática de seus vários processos. Todo ativo necessita contribuir, direta ou indiretamente, para a conquista dos mercados em que a instituição deseja ingressar.

A marca da empresa é um dos elementos de seu ativo, a qual fornece credibilidade, confiança e força perante o mercado. Será a forma pela qual os indivíduos enxergam a organização, podendo ser um dos elementos para aumentar o lucro.

A seguir, veja algumas estratégias para elevar o valor da marca e como algumas delas colocaram essas ideias Na Prática.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Fatores Críticos de Sucesso: o que são e como defini-los?

veja aqui alguns fatores críticos de sucesso.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Ambiente interno: análise dos pontos fortes e fracos

Veja, a seguir, um relato de como é importante entender os pontos fortes e fracos da organização, por meio do estudo dos recursos humanos, organizacionais e físicos, a fim de estabelecer as vantagens competitivas sustentáveis.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

VOCÊ SABE IDENTIFICAR AS FORÇAS E FRAQUEZAS DE SUA EMPRESA?



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.