

ATENDIMENTO, MARKETING, VENDAS E NEGOCIAÇÃO

Resumo Esquematizado e Objetivo

2026

Para Carreiras Bancárias.

Sumário

Estratégia Empresarial: Planejamento Organizacional	3
Estratégia Empresarial: Instrumentos Estratégicos	14
Estratégia Empresarial: Concorrência	27
Estratégia Empresarial: Identidade e Imagem Corporativa.....	35
Atendimento	42
Aprendizagem Organizacional	57
Sustentabilidade Organizacional.....	70
Gestão de Vendas.....	79
Negociação.....	134
Experiência do Cliente e Marketing Digital	140
Serviços, Propaganda e Promoção	177

Estratégia Empresarial: Planejamento Organizacional

Planejamento (1^a função adm. do processo administrativo)

Princípios do Planejamento

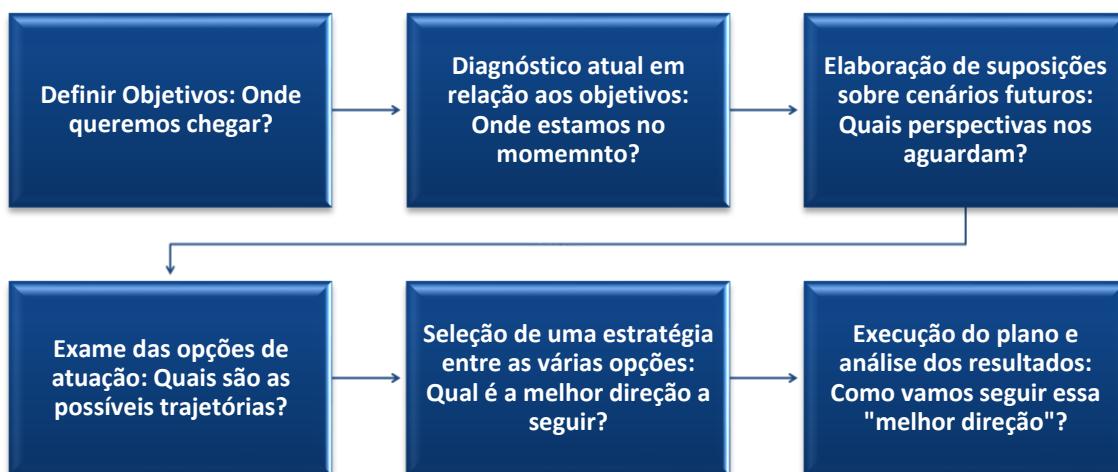
Princípios

- Contribuição aos **objetivos**: Deve almejar o objetivo principal da organização com uma organização Hierárquica entre os objetivos.
- **Precedência** do planejamento: Antecede as demais funções administrativas. (1^a)
- **Maior influência e abrangência**: Induz alterações em múltiplas particularidades e ações da organização.
- **Maiores Eficiência, Eficácia e Efetividade**: Otimização dos resultados e redução das insuficiências.
- **Participativo**: Envolvimento de várias áreas relacionadas.
- **Coordenado**: Todos os aspectos devem funcionar de maneira interdependente.
- **Integrado**: Todos os níveis hierárquicos devem ter seus planos interligados.
- **Permanente**: Deve ser constantemente executado, adaptando-se às transformações.

Importante!

- **Eficiência**: Empregar os recursos existentes da forma mais adequada. Relaciona-se à produtividade e ao rendimento. O foco é por DENTRO e está relacionado aos MEIOS e CUSTOS envolvidos.
- **Eficácia**: Executar o necessário para que as metas sejam atingidas. Consiste em alcançar os objetivos ou as metas estabelecidas, independentemente dos custos envolvidos. O foco é por FORA e relaciona-se aos PROPÓSITOS.
- **Efetividade**: Obter os resultados desejados, promovendo mudanças na realidade. **Não** é suficiente cumprir os objetivos; deve ocorrer uma transformação. O foco é por FORA e está relacionado aos IMPACTOS (benefícios gerados).

Etapas do Planejamento



Vantagens do Planejamento	
Mais Foco	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento permite intensificar a "concentração dos esforços", ou seja, possibilita direcionar os esforços de forma mais eficaz.
Mais Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento também favorece a flexibilidade, isto é, amplia a habilidade da organização de se ajustar e se adaptar às novas circunstâncias que surgem ao longo do tempo.
Mais coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento aperfeiçoa a coordenação das atividades, facilitando o alcance dos objetivos "priorizados".
Mais controle	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento define os objetivos a serem cumpridos. Estes devem ser claramente estabelecidos, auxiliando na mensuração e no controle dos resultados em relação aos objetivos traçados.
Administração do tempo	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento auxilia o administrador a orientar as atividades e a manter-se focado naquilo que realmente importa (objetivos).
Senso de direção	<ul style="list-style-type: none"> • Dá um norte para empresa.
Motivação e comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona de forma motivadora e comprometida.
Redução do impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Obriga os administradores a se adaptar as mudanças.

Níveis do Planejamento



Estratégico: Este é o patamar mais alto na hierarquia organizacional. Nele, são debatidos os **propósitos gerais** da instituição e as decisões de **longo prazo**. Portanto, apresenta maior interação com o **ambiente externo**.

Tático: Conhecido também como nível gerencial, estabelece a ligação entre os níveis operacional e estratégico, concentrando-se em **setores específicos da instituição a médio prazo**.

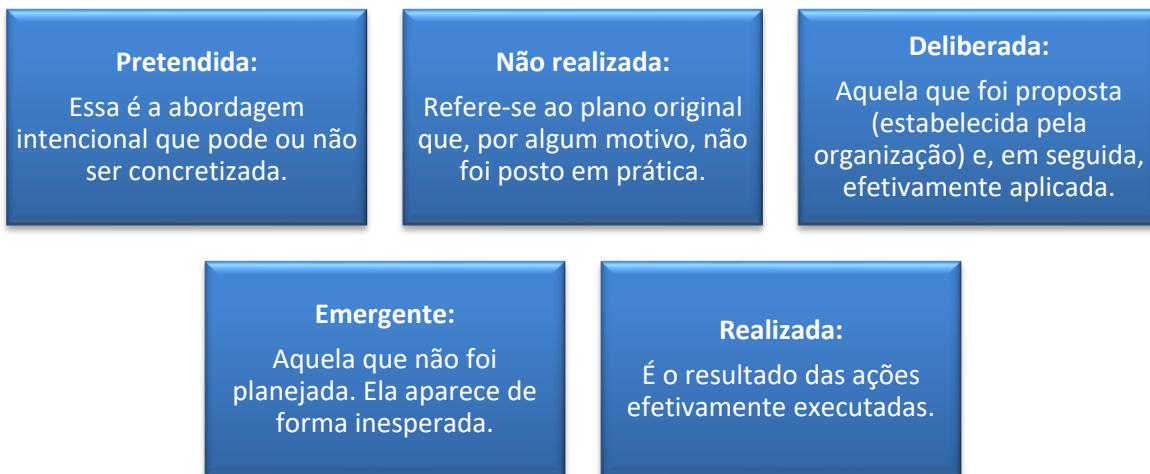
Operacional: Este é o grau mais inferior na gestão, concentrando-se no **curto prazo** e no **desempenho das atividades**. É voltado com "o que" e "como" fazer.

Estratégia

Estratégia consiste em determinar as direções a serem seguidas, a partir da distribuição de recursos e o contexto externo, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

"Cinco Ps" de Mintzberg	
Plano	<ul style="list-style-type: none">No contexto de plano, a estratégia define o caminho a ser percorrido, atuando como um "manual" de orientação. Trata-se de uma abordagem organizada que estabelece formalmente o rumo estratégico para o negócio.
Estratagema (armadilha)	<ul style="list-style-type: none">Em termos de estratagema, a estratégia se apresenta como uma ação astuta, elaborada para enfrentar e "iludir" os rivais no mercado.
Padrão	<ul style="list-style-type: none">No aspecto de modelo, a estratégia consiste na consciência das ações (intencionais ou não) realizadas ao longo do tempo, ou seja, os comportamentos adotados pelos integrantes da organização.
Posição	<ul style="list-style-type: none">Como posicionamento, a estratégia revela a maneira como a empresa se coloca diante de seu ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.) e interno (acionistas, colaboradores, etc.).
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none">No que diz respeito à visão, a estratégia expressa a identidade da empresa e a forma como ela realiza suas atividades. Está relacionada à "personalidade" do negócio e ao modo como a organização enxerga o mundo ao seu redor.

Além das táticas mencionadas anteriormente, ele também divide as estratégias em categorias que incluem estratégias **pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas**.



Estratégias de Miles e Snow

4 tipos de estratégia	
Defensiva	<ul style="list-style-type: none">• Foca na proteção e estabilidade, buscando isolar um segmento de mercado para estabelecer um domínio sólido, direcionando um conjunto restrito de produtos a um nicho específico do mercado total.
Ofensiva	<ul style="list-style-type: none">• É uma abordagem agressiva que procura ativamente descobrir novas oportunidades de produtos e mercados inovadores, mesmo que isso possa impactar a rentabilidade.
Analítica	<ul style="list-style-type: none">• Representa uma estratégia híbrida e equilibrada, situada entre a defensiva e a exploradora.
Reativa	<ul style="list-style-type: none">• Diferentemente das outras três opções, a organização responde de maneira imprevisível e inoportuna ao ambiente.

Transformação Estratégica

5 fases da estratégia	
Pioneira	<ul style="list-style-type: none">• Nesta fase inicial da estratégia, uma organização é estabelecida ou busca expandir-se para novos negócios ou serviços.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none">• Neste ponto, a organização alcança sucesso e experimenta um crescimento contínuo.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none">• Nesta fase, a organização já atinge seu máximo potencial de mercado e começa a se tornar inflexível.
Reajuste estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Este é o momento em que a organização precisa adaptar sua estratégia às novas demandas.
Transformação constante	<ul style="list-style-type: none">• Como o ambiente está sempre em mudança, a organização deve estar preparada para se adaptar continuamente às alterações.

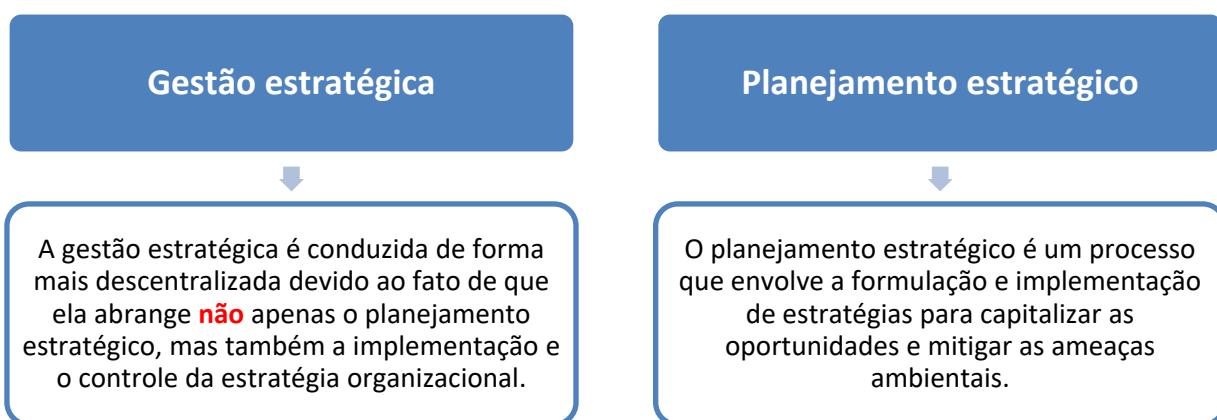
Planejamento Estratégico

Importante!

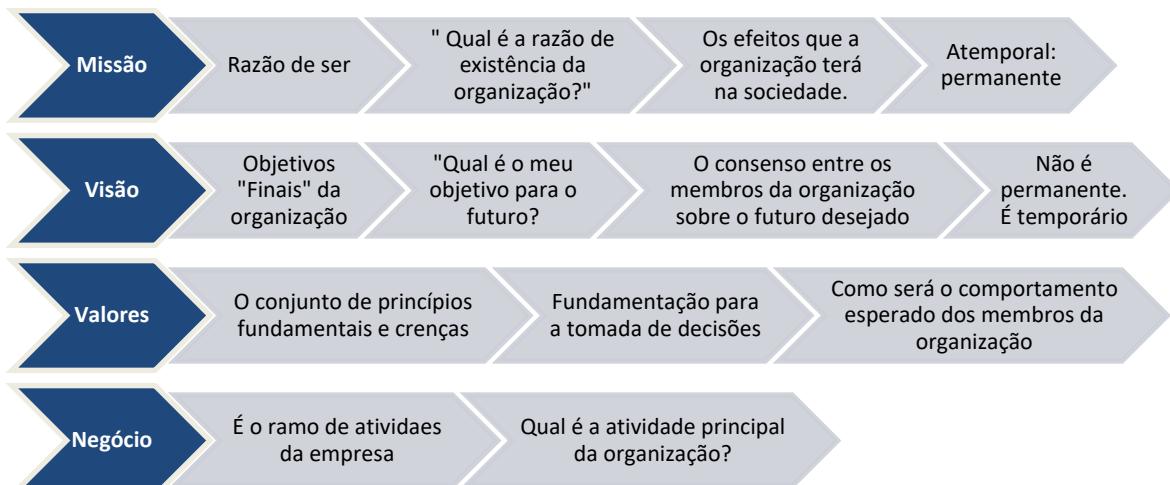
- Não há dúvidas de que o planejamento estratégico é o tema mais frequente em provas.

Características do Planejamento Estratégico

- Voltado ao **futuro**: tem foco no longo prazo.
- Abrangente: engloba a organização como um todo.
- Processo de construção de consenso: busca atender às necessidades de todos os interessados na organização.
- Promove a aprendizagem organizacional: adapta-se ao **ambiente complexo**, instável e em constante mudança, sendo um esforço contínuo de adaptação e aprendizado organizacional.
- Fundamentado em três elementos: **visão** de futuro, **fatores internos** da organização e **fatores externos** do ambiente.



A definição da missão, visão, valores e negócio da organização é atribuição do planejamento estratégico.



Fases e Estágios do Planejamento Estratégico

Estágios do planejamento Estratégico Chiavenato

Estágios do Chiavenato

Formulação dos objetivos organizacionais: Refere-se a estabelecer a meta ou o objetivo a ser alcançado.

Análise externa do ambiente: Consiste em avaliar os fatores externos que podem afetar a organização, tais como ameaças e oportunidades.

Análise interna da organização: Trata-se de realizar uma análise interna da organização para identificar suas **forças e fraquezas**. Pode ser o benchmarking para fazer comparações da própria organização.

Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada: Consiste em identificar e analisar as ações e estratégias que podem ser implementadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Desenvolvimento de planos táticos e dos planos operacionais (operacionalização da estratégia): O planejamento estratégico é um processo amplo e genérico, por isso é necessário que seja desdobrado em planos táticos e operacionais para sua implementação efetiva.

Fases do planejamento Estratégico Djalma Oliveira



Atendimento, Marketing, Vendas e Negociação

Fase 1 – Diagnóstico estratégico	
Identificação da visão	<ul style="list-style-type: none"> Neste momento, os líderes da empresa definem o rumo desejado para o futuro.
Identificação dos valores	<ul style="list-style-type: none"> Os princípios compreendem os valores fundamentais e as convicções que orientam o comportamento da organização.
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> Esta fase envolve a análise das ameaças e oportunidades presentes no contexto externo. O ambiente externo pode ser dividido em duas partes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente direto: consiste nos fatores que a organização reconhece e cujo nível de influência recebida ou exercida pode ser avaliado e quantificado pela própria organização. ➤ Ambiente indireto: engloba os fatores que a empresa consegue identificar, porém, o grau de influência recebida ou exercida, no momento, não pode ser avaliado ou quantificado pela organização.
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> Nesta etapa, são examinadas as forças (aspectos positivos), as fraquezas (aspectos negativos) e os elementos neutros da organização.
Análise dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> Este momento consiste em identificar as vantagens competitivas da organização e de seus concorrentes, permitindo um melhor posicionamento no mercado.

Fase 2 – Missão da empresa	
missão da empresa	<ul style="list-style-type: none"> A missão representa o propósito central da empresa, ou seja, a justificativa para sua criação e existência.
propósitos atuais e potenciais	<ul style="list-style-type: none"> Os objetivos referem-se à especificação dos segmentos em que a organização já opera ou planeja ingressar, considerando a missão estabelecida.
Estruturação e debate de cenários	<ul style="list-style-type: none"> Cenários envolvem contextos, padrões e indicadores que auxiliam no planejamento e desenvolvimento futuro da organização.:
postura estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Neste passo, define-se como a empresa se situa em seu contexto. A estratégia de posicionamento indica o melhor caminho para a organização alcançar seus propósitos dentro do escopo da missão.
macroestratégias	<ul style="list-style-type: none"> São as principais ações ou diretrizes que a empresa deve seguir para interagir de forma eficaz, aproveitar oportunidades e criar vantagens competitivas.
macropolíticas	<ul style="list-style-type: none"> Por outro lado, as macropolíticas abrangem as diretrizes fundamentais que darão suporte às decisões gerais que a organização precisa tomar para interagir de maneira apropriada com seu contexto.

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos	
Instrumentos prescritivos	<ul style="list-style-type: none"> A Os mecanismos prescritivos visam determinar as ações necessárias para que a organização atinja os objetivos definidos em sua missão. Contém as seguintes fases: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1- Definição de objetivos, desafios e metas; ➤ 2- Estabelecimento de estratégias e diretrizes; ➤ 3- Criação de projetos e planos de ação.

Instrumentos quantitativos

- Já os instrumentos quantitativos têm como objetivo identificar os recursos requeridos para cumprir os objetivos estabelecidos. Estes estão relacionados ao planejamento financeiro.

Fase 4 – Controle e Avaliação

- Definição e avaliação de métricas de desempenho;
- Análise do desempenho dos colaboradores;
- Comparação do desempenho atual com o planejamento prévio;
- Exame das discrepâncias;
- Implementação de medidas corretivas;
- Verificação da eficiência e eficácia das ações corretivas; e
- Integração de informações (retorno) ao processo de planejamento, a fim de apoiar futuras iniciativas de planejamento.

Importante!

- No contexto do planejamento estratégico, a maioria das instituições segue a abordagem proposta por Djalma Oliveira.
- A banca CESPE sustenta a noção de que **não existe acordo unânime** nas fases do planejamento estratégico, ou seja, não existe somente uma, **pode** ser usado as duas, mas não se **deve** usar somente uma.

Planejamento Baseado em Cenários

Os cenários são moldados pela presença de incertezas, o que implica em múltiplas trajetórias possíveis. Em contrapartida, as previsões são construídas com base na racionalidade, o que resulta em apenas uma trajetória indicada.

Djalma Oliveira: Abordagem projetiva e prospectiva

A abordagem projetiva procura antecipar o futuro com base em experiências passadas concretas. Essa metodologia cria uma única possibilidade futura considerada certa, e para isso se baseia em variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas.

A abordagem prospectiva se apoia nas ações presentes para criar vários cenários futuros possíveis, porém incertos. Para isso, a abordagem prospectiva considera variáveis qualitativas, que podem ou não ser quantificáveis, objetivas ou subjetivas, e conhecidas ou desconhecidas.

Métodos para Construção de Cenários

Lógica intuitiva

- É uma abordagem que se concentra nas perspectivas dos **gestores** sobre o mundo e utiliza a **percepção** para prever o futuro.

Análise do impacto das tendências

- É uma técnica que usa modelos probabilísticos e estatísticos, juntamente com um conjunto de dados, para avaliar a probabilidade de ocorrência de um determinado cenário.
- Essa abordagem **não considera as inter-relações** entre os fatores analisados.

Análise do Impacto cruzado

- Examina como todas as tendências e eventos relevantes estão inter-relacionados por meio do cruzamento de probabilidades.

Análise prospectiva

- É um método para criar cenários.

Planejamento Estratégico Situacional

De acordo com o PES, é necessário realizar um **planejamento** contínuo durante a **execução** do plano, levando em consideração que as ações podem **depender das circunstâncias**. Por outro lado, o Planejamento Estratégico tradicional é caracterizado por ser prescritivo, normativo e genérico.

4 momentos do PES	
explicativo	<ul style="list-style-type: none">• São identificados, selecionados e priorizados os problemas estratégicos, além de discutidas as causas, sintomas e efeitos dos mesmos.
normativo	<ul style="list-style-type: none">• Ocorre a definição das propostas do plano, buscando estabelecer as ações necessárias para lidar com os problemas identificados anteriormente.
estratégico	<ul style="list-style-type: none">• É realizada a concepção da estratégia que será adotada.:
tático-operacional	<ul style="list-style-type: none">• É o momento de colocar em prática as ações definidas, agindo sobre a realidade concreta.

É importante destacar que esses quatro momentos do processo não ocorrem necessariamente em uma ordem sequencial e linear. Eles dependem da interação com o ambiente e do contexto em que estão inseridos.

Alianças

3 tipos de alianças - Barney e Hesterly	
Aliança sem participação acionária	<ul style="list-style-type: none">• Quando as empresas concordam em trabalhar em conjunto e cooperar uma com a outra. Essa aliança é estabelecida por meio de contratos de cooperação entre as partes.
Aliança com participação acionária	<ul style="list-style-type: none">• Além dos contratos de cooperação, há investimentos em participação acionária de uma empresa parceira na outra.
Joint-ventures	<ul style="list-style-type: none">• Quando empresas em cooperação formam uma nova empresa independente.

Redes

As redes são organizações temporárias conectadas pela Tecnologia da Informação, nas quais ocorre o compartilhamento de competências, conhecimentos, ideias, soluções, infraestrutura e processos, além de uma grande colaboração entre seus membros. Seu objetivo é resolver problemas ou obter ganhos.

As redes são altamente **dinâmicas** e **eficientes**, fortalecendo as atividades de cada um dos atores envolvidos, ou seja, de cada um dos participantes.

Organizações estruturadas em rede possuem equipes e departamentos **descentralizados**, estabelecem parcerias com fornecedores, formam alianças com concorrentes e realizam contratos com outras empresas.

Administração por Objetivos (APO)

Na Administração por Objetivos (APO), o foco está nos **resultados e objetivos** organizacionais, em vez de se preocupar com os processos, atividades ou meios (eficiência). Assim, a APO concentra-se nos resultados (eficácia) em vez dos processos utilizados para alcançá-los. A **definição dos objetivos** e metas da organização é feita em conjunto por **gerentes e subordinados** (baixo -> cima), sendo possível sua **alteração** para alcançar suas metas.

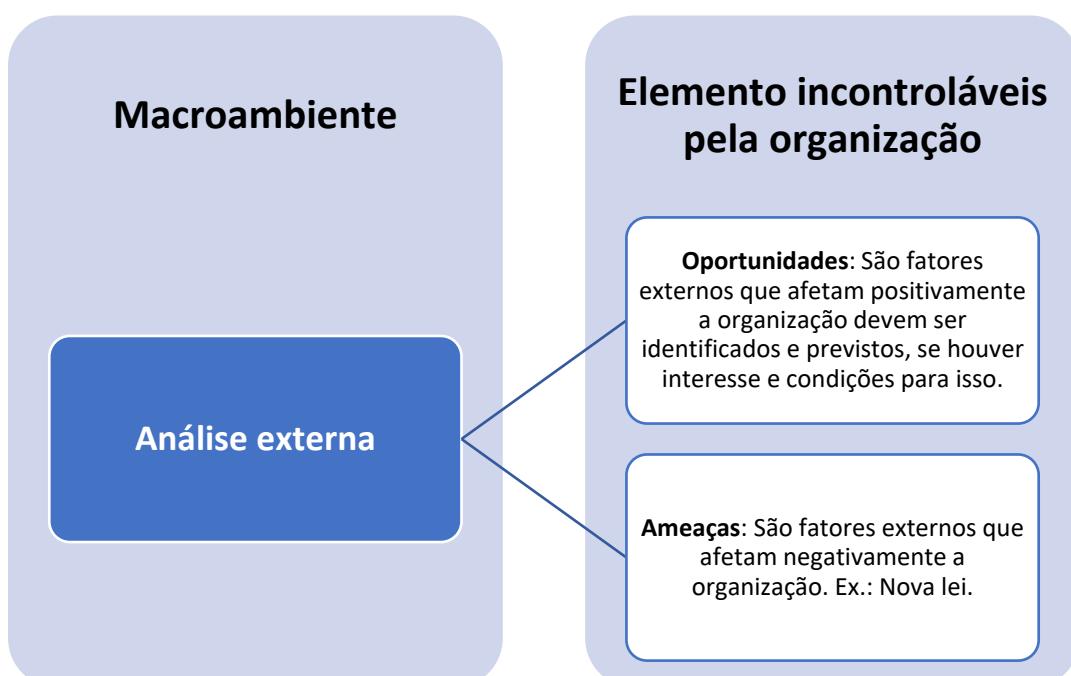
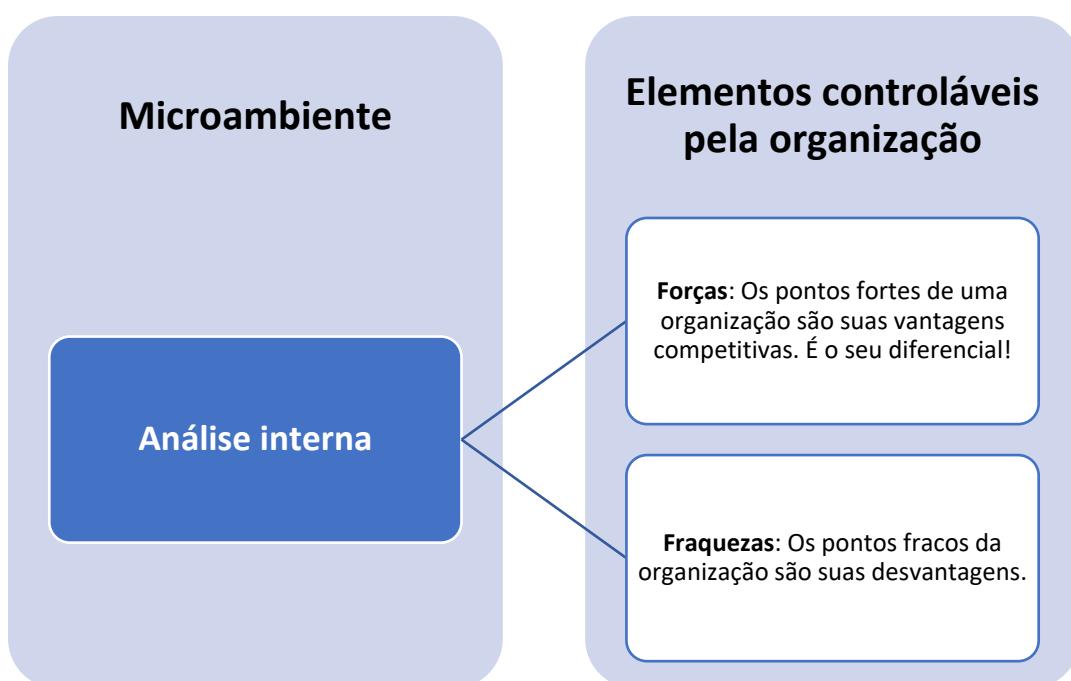
Vantagens	Desvantagens
Focar nas tarefas e atividades que estão diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos.	Depende do apoio e do comprometimento da administração de topo.
Os administradores devem estabelecer prioridades, metas e medidas de desempenho.	Em ambientes ou fases de mudança dinâmica, a abordagem de estabelecer objetivos pode se tornar inútil e desmotivadora.
Funcionários envolvidos no processo de definição de metas e objetivos, estimula sua participação, motivação e comprometimento com a organização.	Valoriza excessivamente os objetivos individuais com prejuízo dos objetivos organizacionais.
Uma abordagem centrada em objetivos também proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade.	Enfoque excessivo no curto prazo, o que prejudica o planejamento de longo prazo.
A empresa aumenta sua capacidade de responder às alterações do ambiente externo.	Pode consumir muito tempo e gerar burocracia excessiva.
Estabelecer uma ligação mais forte entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais dos colaboradores.	

Estratégia Empresarial: Instrumentos Estratégicos

Análise da posição

Análise SWOT

- É uma ferramenta utilizada na parte do **diagnóstico** organizacional procurando compreender a posição atual da organização no seu ambiente interno (**forças e fraquezas**) e ambiente externo (**ameaças e oportunidades**).



Cenários (Resultados de cruzamentos internos e externos)

Alavancagem:

Forças + Oportunidade

- A empresa está muito bem no seu cenário interno e surge uma oportunidade para alavancar seu desempenho

Limitações:

Fraquezas + Oportunidades

- A empresa **não** está bem no seu cenário interno e surge uma oportunidade, mas ela **não** vai aproveitar por da sua situação.

Vulnerabilidade:

Forças + Ameaças

- A empresa está muito bem no seu cenário interno e apesar de surgir uma ameaça, ela vai conseguir controlar ou eliminar com suas forças internas.

Problemas:

Fraquezas + Ameaças

- A empresa não está bem no seu cenário interno e ainda surge uma ameaça, nesse caso a empresa está com um problema muito grande.

Desenvolvimento:

Forças + Oportunidade

- A empresa está muito bem no seu cenário interno e surge uma oportunidade. Agora é a hora de **desenvolver algo novo**.

Crescimento:

Fraquezas + Oportunidades

- Se uma empresa **não** está indo bem em seu cenário interno e surge uma oportunidade, ela pode considerar associar-se com outra empresa para tentar aproveitar a oportunidade.

Manutenção:

Forças + Ameaças

- A empresa está muito bem no seu cenário interno e apesar de surgir uma ameaça. Há **três** possibilidades: manter-se **equilibrada** ou Focar em um **único nicho** ou Focar em uma **especialização**.

Sobrevivência:

Fraquezas + Ameaças

- A empresa não está bem no seu cenário interno e ainda surge uma ameaça, nesse caso a empresa vai buscar apenas **sobreviver** no mercado.

5 Forças de Porter

- De acordo com Porter, a estratégia organizacional deve levar em conta e entender a estrutura do mercado e as interações que ocorrem nele. Para isso, ele identificou as **Cinco Forças de Porter**: Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes (concorrência no setor).

Ameaça de Novos Entrantes

• É a possibilidade de novas empresas concorrentes entrarem no setor com a intenção de conquistar uma parcela do mercado existente. A seguir estão as barreiras que dificultam a entrada de uma empresa:	
Economias de escala	• É a redução do custo unitário do produto final com o aumento da produção. Para quem estar começando o custo unitário é alto.
Diferenciação do produto	• Empresas estabelecidas em um setor possuem produtos conhecidos e os consumidores já têm suas preferências.
Necessidade de capital	• Alto investimento financeiro.
Custos de troca	• Os Custos de Troca são os custos que o cliente terá com a mudança de fornecedor.
Acesso aos canais de distribuição	• São os intermediários que vendem produtos finais ao consumidor, como varejistas. Alguns desses canais focam apenas em determinadas marcas.
Ação governamental	• Governo pode impor algumas restrições.

Ameaça de Produtos Substitutos

• Produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função que um produto já disponível no mercado. Em outras palavras, são produtos similares. A substituição pode ser direta ou indireta.	
Substituição direta	• Na substituição direta, produtos similares são usados para desempenhar a mesma função, como margarina em vez de manteiga ou carne de frango em vez de carne bovina.
Substituição indireta	• Na substituição indireta, um produto substitui outro devido a uma mudança no comportamento do consumidor, como smartphones substituindo câmeras fotográficas.

Poder de Barganha dos Fornecedores

• É o Poder de Barganha dos Fornecedores é o poder de negociação que os fornecedores têm em relação a uma empresa. Os fornecedores são poderosos quando:
➤ Menor número de Fornecedores dominando o setor.
➤ Produtos fornecidos são altamente diferenciados.
➤ A falta de produtos substitutos para venda.
➤ Produto fornecido é um insumo crucial.

Poder de Barganha dos Clientes

- É o poder de negociação que os clientes têm em relação a uma empresa.. Os Clientes são poderosos quando:
 - O cliente é responsável por uma parcela muito alta de vendas do fornecedor.
 - Produtos não diferenciados.
 - Clientes com lucros baixos compram pouco do fornecedor.
 - Cliente conhece muito bem os custos dos fornecedores do mercado.

Rivalidade entre Concorrentes

- A Rivalidade entre Concorrentes é uma força que mede a intensidade da concorrência no mercado. A concorrência ou rivalidade é afetada por fatores estruturais e pode ser avaliada por meio da análise de diversos fatores.

Número de concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior o número de empresas concorrentes no mercado, maior será a rivalidade entre elas.
Equilíbrio entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo que haja poucos concorrentes, se eles tiverem aparentemente o mesmo tamanho e quantidade de recursos, a rivalidade pode ser maior, pois as empresas irão competir para se tornarem líderes do mercado.
Crescimento lento do setor	<ul style="list-style-type: none"> • Com o crescimento lento do setor, as empresas precisam competir para conquistar uma parte do mercado. No entanto, em mercados que estão em acelerado crescimento, há espaço para todas as empresas crescerem.
Elevados custos fixos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com altos custos fixos em relação ao valor agregado em seus produtos são mais pressionadas a reduzir seus preços. O mesmo acontece com empresas que produzem produtos difíceis de serem armazenados.
Ausência de diferenciação ou de custos de troca	<ul style="list-style-type: none"> • A rivalidade aumenta quando não há diferenciação entre produtos ou quando não há custos de troca para os clientes optarem por outra empresa a qualquer momento..
Problemas de economias de escala:	<ul style="list-style-type: none"> • A oferta maior do que a procura (demanda) pode gerar uma queda nos preços, o que é conhecido como problemas de economias de escala.
Diversidade entre concorrentes:	<ul style="list-style-type: none"> • A diversidade entre concorrentes dificulta a previsão das estratégias dos concorrentes e a celebração de acordos, já que cada empresa tem sua própria visão de mercado.

Estratégias Genéricas

Liderança de custo	Diferenciação	Enfoque (Focalização)
<ul style="list-style-type: none"> • É a estratégia de oferecer produtos mais baratos que os concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • É a estratégia de desenvolver produtos únicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • É a estratégia de atuação em nichos específicos de mercado.

Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor é uma ferramenta que ajuda a empresa a identificar as partes mais importantes de suas operações e a melhor maneira de implementar as estratégias. É uma esquematização dos fluxos mais importantes dentro da organização, segmentando as atividades em **primárias e secundárias**.

Atividades primárias

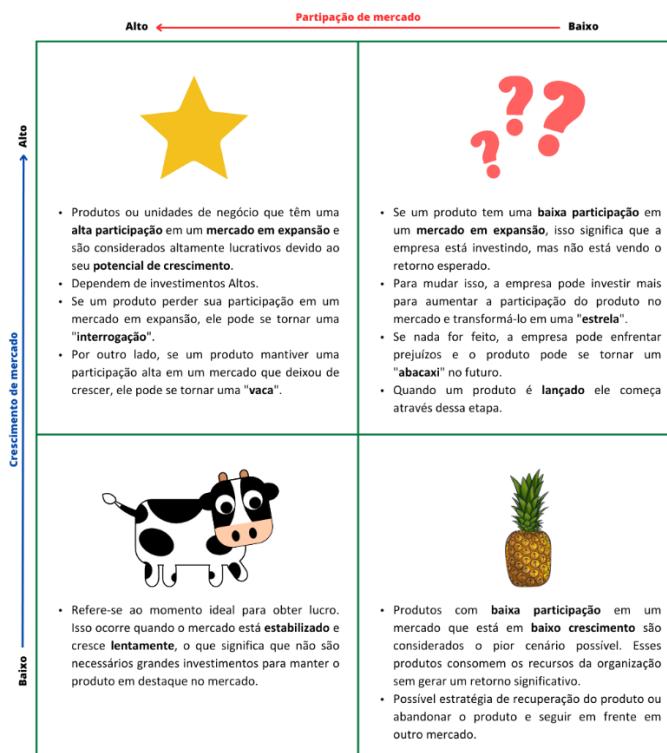
- As atividades principais (ou primárias) são aquelas relacionadas ao processo completo que um produto percorre, desde a recepção da matéria-prima até o serviço de pós-atendimento. Aqui entra a **logística interna, operações, logística externa, marketing e Vendas e serviços**.

Atividades secundárias

- Atividades de apoio ou secundárias referem-se às atividades que oferecem suporte às atividades primárias na cadeia de valor. Aqui entra a **aquisição (compras), desenvolvimento de tecnologia, gerência de Recursos Humanos e infraestrutura da empresa**.

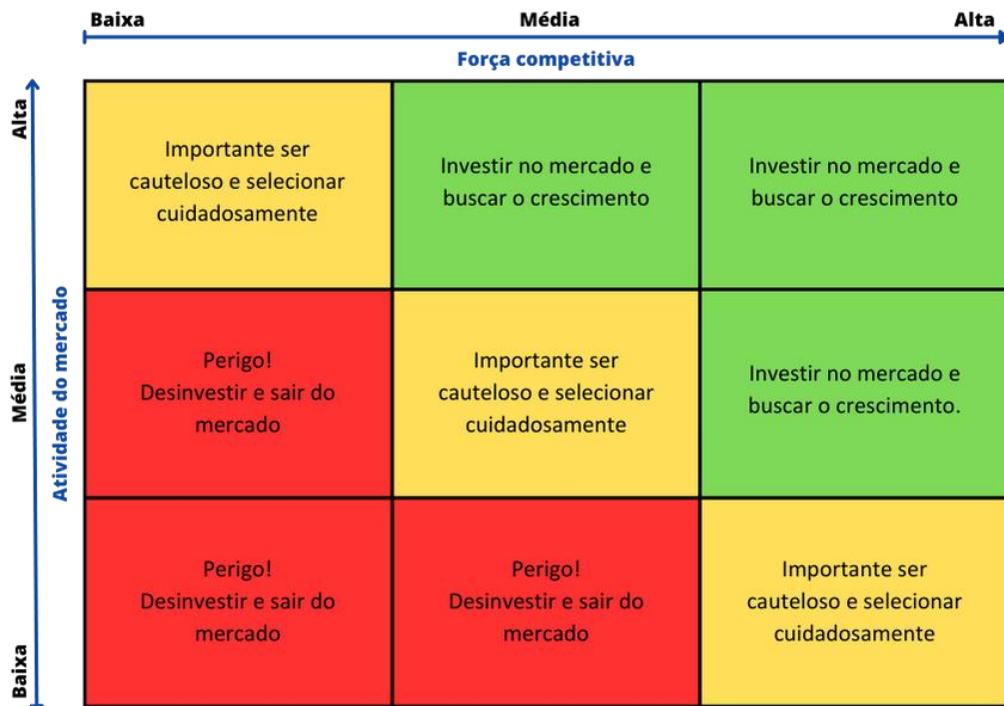
Matriz BCG

- É uma A Matriz BCG (Boston Consulting Group), também conhecida como Matriz de Crescimento e Participação, classifica os produtos de uma organização de acordo com o **crescimento do mercado** e a **participação do produto** nesse mercado.



Matriz GE/McKinsey

- A Matriz GE, também conhecida como Matriz de Atratividade do Mercado e Força Competitiva, é uma ferramenta mais abrangente do que a Matriz BCG. Ela considera duas variáveis principais: a **atratividade do mercado** ou da indústria e a **força competitiva ou posição do negócio**.



Matriz Ansoff

- A Matriz Ansoff se diferencia das matrizes anteriores (BCG e GE) por incluir novos produtos e mercados, além dos produtos e mercados já existentes, ou seja, realizando transições: Produto novo com mercado novo ou existente e produto existente com mercado novo ou existente

	Existentes	Produtos	Novos
Mercados			
Existentes			
	Penetração do mercado	Desenvolvimento do produto	
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a participação em um mercado existente usando produtos já existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar novos produtos para explorar mercados existentes. 	
Novos			
	Desenvolvimento do mercado	Diversificação	
	<ul style="list-style-type: none"> Explorar um mercado novo usando produtos já existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar um mercado novo com novos produtos. 	

Construção do Plano de Ação

Ferramenta 5W2H

- A ferramenta 5W2H é um checklist que auxilia o gestor na elaboração de planos de ação (atividades) para alcançar os objetivos.

Ferramenta 5W2H	
W – What? (O que?)	O que deve ser feito?
W – Why? (Por que?)	Por que deve ser feito?
W – Who? (Quem?)	Quem deve fazer?
W – Where (Onde?)	Onde deve ser realizado?
W – When (Quando?)	Quando deve ser realizado?
H – How (Como?)	Como deve ser realizado?
H – How Much (Quanto?)	Quanto custará?

Monitoramento, Supervisão e Avaliação de Desempenho

Matriz GUT

- É uma ferramenta que ajuda os gestores a **avaliar e classificar os problemas** de acordo com sua importância, permitindo que priorizem aqueles que precisam de atenção imediata.

Gravidade

- A análise de impacto é realizada para avaliar o possível dano ou prejuízo que um problema pode causar à organização.

Urgência

- Avalia o tempo disponível para que a organização possa agir em relação ao problema identificado.

Tendência

- Analisa a evolução do problema ao longo do tempo, caso a organização não tome nenhuma ação para resolvê-lo.

Balanced Scorecard - BSC

- O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema que **visa monitorar e implementar** a estratégia organizacional por meio de **indicadores, objetivos e metas** estabelecidos de forma balanceada.
- Ele é composto por 4 indicadores: **Financeira**, do **Cliente**, dos **Processos Internos** e de **Aprendizado e Crescimento**.