Estratégia Concursos

Aula 00

PETROBRAS (Engenharia de Produção)

Conhecimentos Específicos

Autor:

Daniel Almeida

13 de Janeiro de 2023

Sumário

ENGENHARIA ORGANIZACIONAL 2

1 – Conceitos básicos 2

2 – Planejamento Estratégico 5

3 – Gestão do Desempenho Organizacional 23

4 – Ética e Transparência nas Decisões Organizacionais 25

Questões Comentadas 28

Gabarito 37

Referência Bibliográfica usada nessa aula 38

APRESENTAÇÃO DA AULA

Nessa aula trabalharemos novas abordagens aplicadas à **Gestão de Desempenho Organizacional + Planejamento Estratégico p/ PETROBRAS.** Deixarei abaixo meus contatos para quaisquer dúvidas ou sugestões. Terei o prazer em orientá-los da melhor forma possível nesta caminhada que estamos trilhando.

Rumo à aprovação!

E-mail: danielalmeida015@yahoo.com.br

Instagram: https://www.instagram.com/professordanielalmeida

ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

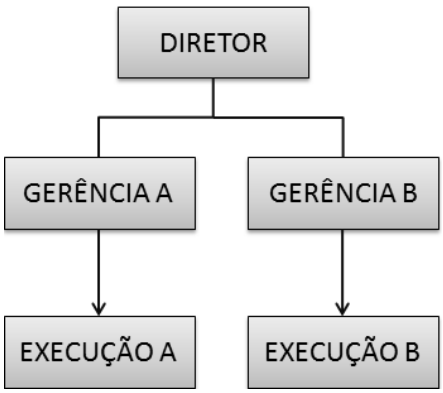
1 – Conceitos básicos

Vários conceitos iniciais são importantes para que o estudo seja otimizado, vamos trabalhar nessa seção todos o que você precisa saber quanto ao conteúdo de engenharia organizacional cobrado em provas de concursos.

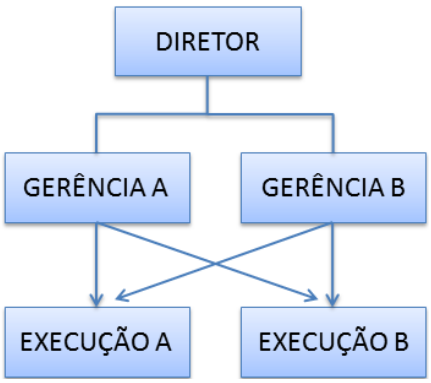
A **Engenharia Organizacional**, antes de tudo, é uma ferramenta. No mundo em que vivemos onde a inovação e a capacidade de se adequar ao mercado é uma das coisas mais importantes, precisa existir algo que ajude as empresas a se modernizarem e ficarem a par dos seus concorrentes e do próprio mercado, é aí que a Engenharia Organizacional entra, ajudando as empresas a se modernizarem e se adequarem organizacionalmente, o que também é **bastante cobrado em provas.**

Estrutura Organizacional: Para Chiavenato (2006), a organização é uma conjunção de cargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar, de forma mais simples, é basicamente a hierarquia da empresa, junto com um conjunto de regras, que todos devem respeitar. Existem vários tipos de Estrutura Organizacional, aqui vão elas:

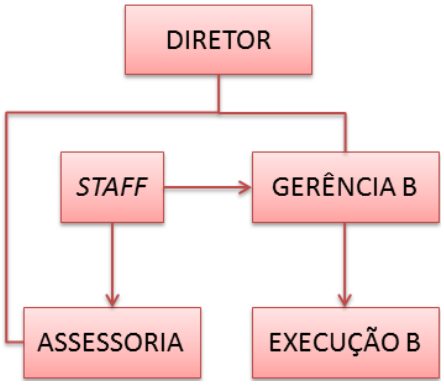
- **Linear:** Parecido com uma pirâmide, forma mais antiga de estrutura, com as linhas de responsabilidade sendo diretas e únicas, em cima o superior, e para baixo os subordinados.



- **Funcional:** A estrutura funcional não é tão simplificada, pois nessa existe a necessidade de vários superiores ao mesmo tempo, cada superior com sua função e especialidade, daí vem o nome "funcional", já que é a que função e expertise que separa as pessoas. Nessa estrutura, as decisões são descentralizadas, ou seja, não ficam na mão de apenas uma pessoa.



- **Linha-Staff:** A estrutura de Linha-Staff, é uma mistura das duas anteriores, onde tanto a autoridade Linear, quanto a Funcional, existem na empresa, com a Linear ficando sobre as funções finais da empresa, como a parte operacional e as atividades principais, e a Funcional ficando com as funções de planejamento, controle, consultoria e assessoria.



Outro ponto importante sobre a engenharia organizacional são os níveis de decisão, vejamos como as bancas cobram esse assunto:

Operacional: São as decisões que impactam a empresa de forma limitada ao setor, essas são de curto prazo e são tomadas geralmente por analistas ou técnicos, são aquelas decisões imediatas de questões que precisam ser resolvidas de imediato.

Tático: São as decisões que auxiliam as Estratégicas, são de médio prazo, e decidem a forma de fazer algo, elas alcançam a empresa nos departamentos, tendo um alcance maior que a Operacional, e seus decisores são gerentes ou coordenadores dos departamentos onde estão.

Estratégico: São as de maior impacto e abrangência, pois ela abrange toda a organização, e norteia a empresa para o futuro, são decisões de longo prazo e quem as toma são os diretores e cargos semelhantes.

(Quadrix 2019 - CRO - AC - Assistente Administrativo) - Julgue o item abaixo.

O aspecto piramidal é uma das características da organização linear.

Comentários: A pirâmide é uma característica básica da organização linear, que possui no topo o superior, e abaixo dele seus subordinados, tendo linhas formais de comunicação e decisões centralizadas num único chefe.

Gabarito: Certo.

2 – Planejamento Estratégico

Devemos compreender, primeiramente, **o que é estratégia**. Segundo Mintzberg (2000), estratégia é quão consistente e aplicável é determinado comportamento ao longo do tempo. Assim, do ponto de vista da gestão, podemos analisar que a gestão estratégica é **a otimização do uso de recursos organizacionais, através de um planejamento, com horizonte de atuação definido na missão, e direcionando a empresa a alcançar metas e objetivos de curto, médio e longo prazo.**

Já que falamos em missão, qual é a diferença entre missão, visão e valores?

- **Missão:** Horizonte dentro do qual a empresa/organização atua. Normalmente menciona clientes, produtos e/ou serviços, nicho de mercado e suas competências individuais;

Ex.: Missão do **exército brasileiro**: Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.

Perceba que mostra o completo horizonte de atuação do exército.

- **Visão:** É o balizador da organização, é para onde a trajetória da empresa deve apontar. É como ela espera, no médio e longo prazo, ser vista por todos.

Ex.: Visão do **exército brasileiro**: Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional.

- **Valores:** São os princípios que orientam o comportamento da empresa/organização.

Ex.: Valores do **exército brasileiro[2]:** Patriotismo, lealdade, probidade, dever, coragem.

- **Missão:** É uma definição vinculada ao **tempo presente** da empresa/organização. ;
- **Visão:** É uma definição vinculada ao **tempo futuro** da empresa/organização. Normalmente começa com "Ser ou Estar";
- **Valores:** Princípios que norteiam o comportamento empresarial.

Professor, mas isso cai em prova? Vamos ver:

(Petrobras 2010.2 - Cesgranrio) O plano estratégico de uma empresa é definido como um (a)

A) processo cujo objetivo é otimizar determinada área da empresa, sendo desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, através do uso eficiente de recursos para a concretização dos objetivos.
B) padrão de abordagem que um gerente emprega para atingir os objetivos da área de sua responsabilidade.
C) procedimento básico a ser adotado pela gerência operacional, no médio prazo, com detalhes dos resultados preestabelecidos pela área de produção.
D) declaração que delineia a missão de uma empresa, sua estratégia, seu rumo futuro, metas de desempenho de curto e longo prazos, estabelecendo a melhor direção a ser seguida.
E) formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento de curto prazo da empresa.

Comentários:

A) O planejamento estratégico **não pode** ficar restrito a somente uma área da empresa, deve contemplar a empresa como um todo com o objetivo de que todos os departamentos/áreas estejam alinhados a um objetivo macro em comum. **Errada.**

B) Novamente o erro da restrição para uma só área. Percebem como ele é recorrente? Tomem nota disso, pois o enunciado menciona que o planejamento é empresarial e não departamental ou por área. **Errada.**

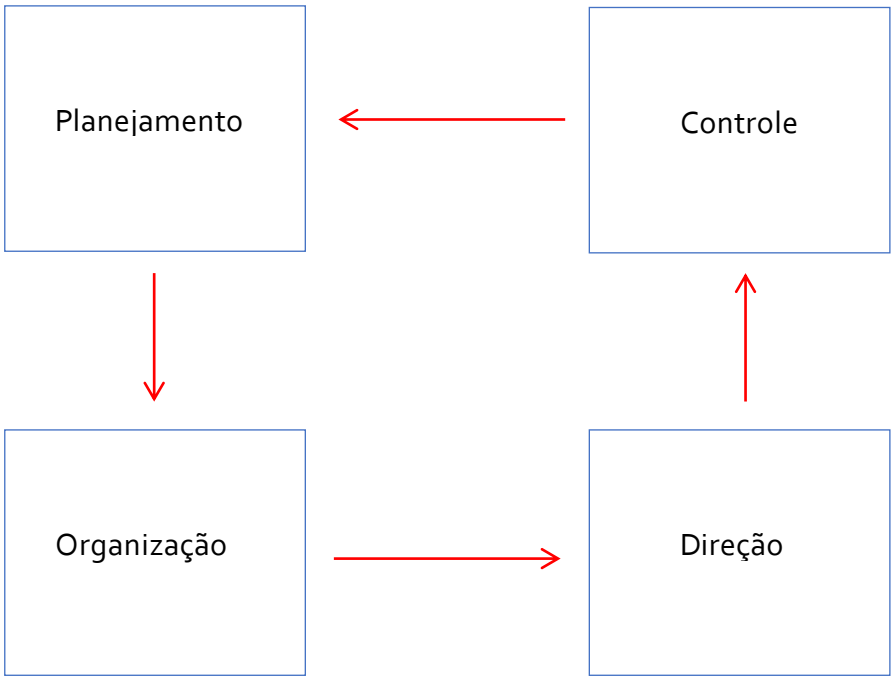
C) Adivinhem qual é o erro dessa? Muito bem! Mais uma vez temos o erro da restrição por área. Para concursos, a esse erro, chamamos de redução, quando o enunciado requer um conceito abrangente e a alternativa o reduz a uma só área. E o outro erro nessa alternativa é mencionar que está vinculada ao médio prazo, pois o planejamento empresarial está voltado, como vimos, ao curto, médio e longo prazo. **Errada.**

D) **Eis o nosso gabarito!** Perceba que menciona: a missão (horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá vir a atuar) de uma empresa, a estratégia e rumos futuros (objetivos e metas), ser no curto e longo prazo, estabelecendo a melhor direção a ser seguida (direcionador). **Correta.**

E) Novamente restringe ao curto prazo. **Errada.**

2.1 - Funções da administração

Do ponto de vista do concurso público, pensar em administração estratégica nos remete a analisar a função administração de uma empresa e nos leva as 4 fases que norteiam o processo de gestão, que são: **Planejamento, Organização, Direção e Controle.**



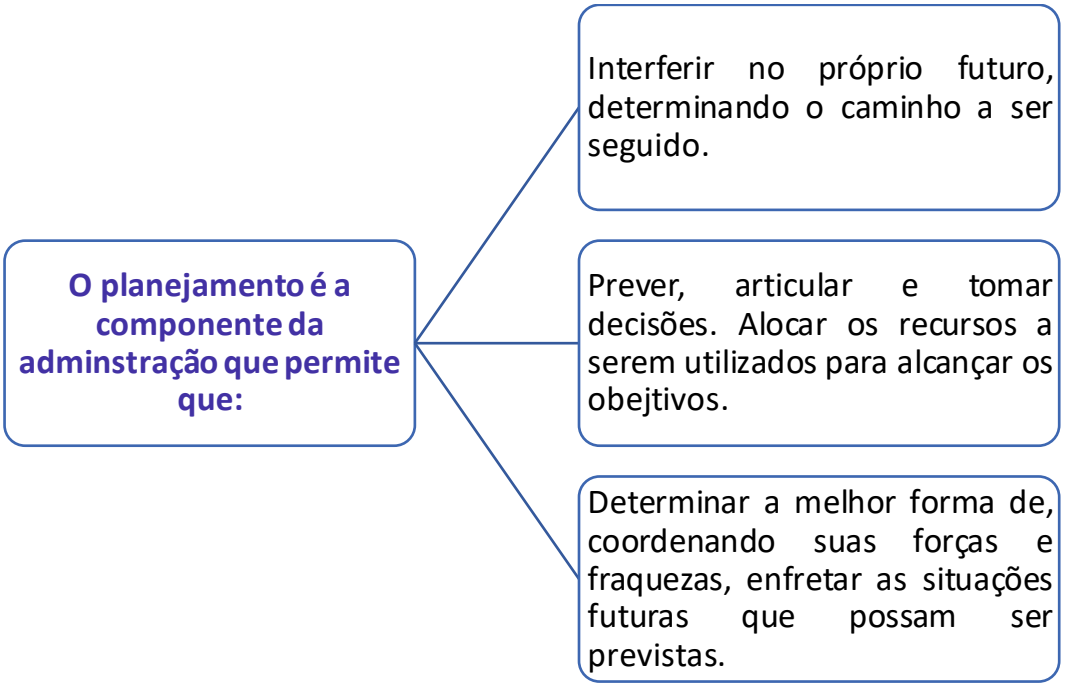
Planejamento

Segundo Chiavenato (2006), temos as seguintes características:

- É um processo permanente, contínuo e modificável, **pois não pode haver imutabilidade no planejamento empresarial quando se está inserido em um ambiente cujas mudanças ocorrem sem que haja domínio sobre elas (ex.: aumento de impostos, queda no fornecimento, mudanças no câmbio, etc.) e à empresa cabe se adequar ao novo cenário;**
- É sempre voltado para o futuro, **ainda que levando em consideração a série histórica como parte integrante do modelo para tomada de decisão;**
- A tomada de decisão é sempre racional. **O critério para tomada de decisão é 100% racional e analítico, lembre-se: o empirismo não deve fazer parte da tomada de decisão;**

- Visa relacionar entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação;
- É sistêmico, ou seja, o planejamento considera a empresa/organização em sua totalidade e não apenas uma área ou departamento.

Assim, podemos perceber que o planejamento é a fase em que há definição de recursos, de ações, de qual rumo a empresa vai seguir no curto, médio e longo prazo.



Sob a ótica da dimensão tempo, o planejamento é dividido em 3 fases: Estratégico, Tático e Operacional.

No **planejamento estratégico** são analisados fatores internos e externos a empresa, há a definição de missão, visão e valores, envolve a alta direção, **é orientado em longo prazo (eixo de 5 a 10 anos)**, e é revisado continuamente. Um dos pontos importantes dessa fase é que é nela que é feita a análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou em inglês, análise SWOT. Araújo (2005) analisa as forças e as fraquezas em conjunto com as oportunidades e as ameaças, objetivando melhorar o desempenho organizacional.

- **Forças:** Aqui são as características internas da organização que são uma vantagem competitiva sobre a concorrência, fatores como localização, capital humano altamente qualificado, bons fornecedores de matéria prima, empresa com boa imagem pública, fatores que a empresa tem controle e que são vantagens.
- **Fraquezas:** As características do ambiente interno que são desvantagens perante à concorrência, custos de produção altos, má localização, má imagem pública, *branding* ruim, são fatores que a organização possui controle para mudar e melhorar.
- **Oportunidades:** Acontecimentos externos que podem ser proveitosos de alguma forma para a empresa, mudanças na legislação, eventos de grande porte, crises econômicas, coisas que acontecem e que a organização não tem controle, mas pode se aproveitar da ocasião para gerar vantagem competitiva e valor.
- **Ameaças:** Da mesma forma, **só que ao contrário**, são acontecimentos externos que podem colocar a empresa numa posição ruim no mercado, fatores como clima, aumento de moedas estrangeiras, crises econômicas, mudanças na legislação, são fatores que a empresa não tem como controlar, e que tem potencial danoso.

ATENÇÃO
DECORE!

Análise SWOT:

- Forças (strength): Pontos em que a empresa/organização são melhores que os concorrentes;
- Fraquezas (weaknesses): São os pontos que fazem com a empresa/organização fiquem em desvantagem em relação aos concorrentes;
- Oportunidades (Opportunities): Acontecimentos que influenciam ou impactam positivamente uma empresa ou organização;
- Ameaças (Threats): Acontecimentos que influenciam ou impactam de forma negativa uma empresa ou organização;

HORA DE
PRATICAR!

(CESPE - 2013 - TCE-ES - Analista Administrativo - Administração) De acordo com a técnica de análise SWOT, constitui exemplo de ameaça.

(A) O aumento da conscientização do cidadão sobre a necessidade de melhoria do gasto público

(B) A capacitação de grande número de servidores com relação ao planejamento estratégico.

(C) O baixo número de servidores comprometidos com a implementação do planejamento do órgão.

(D) A dificuldade no processamento interno do sistema de gestão de documentos no órgão.

(E) A mudança frequente na legislação atinente ao controle externo.

Comentários: Como vimos anteriormente, as ameaças são **fatores externos e incontroláveis** que podem vir a prejudicar a empresa, das 5 Alternativas, apenas uma se enquadra como **fator externo** e que a empresa são tem controle.

Assim, temos como gabarito a Alternativa E

O **planejamento tático** é um desdobramento do planejamento estratégico, **orientada a departamentos empresariais e ao médio prazo (1 a 3 anos),** é onde surge o plano de marketing, plano de produção, planejamento de pessoal, etc. É uma conexão entre o planejamento estratégico e o operacional. Nesse nível de planejamento os gestores departamentais criam condições para que as ações definidas no nível estratégico sejam alcançadas.

O **planejamento operacional** é orientado ao **curto prazo (3 a 6 meses)**, há um acompanhamento das rotinas empresariais para garantir que todas as tarefas estabelecidas sejam executadas, são definidos métodos, processos e sistemas; é voltado para a execução da atividade em si, a planos de ação e cronograma das atividades, e também ocorre nesse nível a **avaliação de riscos** e planos de contingência.

Riscos e incertezas são a mesma coisa? A banca vai adorar que você pense que sim, mas não são! Riscos ocorrem quando conhecemos as alternativas, as probabilidades de algo ocorrer e as consequências caso ocorra, já incertezas ocorrem quando há alguma alternativa que não conhecemos, que por consequência também não conheceremos sua probabilidade de ocorrer e as consequências caso ocorra.
Assim, **riscos podem ser controlados e previstos e incertezas não**, pois contêm variáveis (alternativas) que não conhecemos.

Após a fase de planejamento, temos a fase de **organização**. É nessa fase que ocorrem a organização das atividades em si, recrutamento, avaliação e treinamento de pessoal; desenvolvimento do organograma, divisão do trabalho e níveis de responsabilidade.

Dando seguimento temos a fase de **direção,** onde é nessa fase que são definidos os padrões (de execução) para cada atividade da empresa, onde surge a figura do líder (e a liderança), ocorre a motivação da equipe e decisão em relação aos processos organizacionais.

E, por último, temos o **controle,** que é fase onde são definidos os padrões de aceitabilidade, onde são identificados os desvios, são estabelecidos padrões de desempenhos esperados, e é a fase onde ocorre a

análise se o estabelecido nos objetivos organizacionais, no nível estratégico e na missão foram adequados ao que foi efetivamente realizado, e em caso adverso providenciar a correção da trajetória.

2.2 Fluxo da gestão estratégica

Fluxo da Gestão Estratégica

O fluxo da gestão estratégica é basicamente a forma de utilizar a gestão estratégica na organização, e ele é dividido em 4 partes, Diagnóstico, Formulação, Implantação e Acompanhamento.

- **Diagnóstico:**

  Petrocchi (2009, p. 118), afirma que, "O diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, dos atrativos turísticos e dos pontos fortes e fracos do destino".

Lembra-se da Matriz SWOT? Ela é uma das ferramentas que se utiliza no **diagnóstico**, que precisa tanto da análise de fatores internos, quanto externos, de forma simples, o diagnóstico é uma avaliação da situação estratégica da empresa, onde você entende como sua empresa é no âmbito interno e no externo, são basicamente uma série de perguntas que ajudam a entender o que precisa ser melhorado, o que se tem controle, o que não se tem.

Ex: A empresa sabe quais são seus diferenciais competitivos?

A empresa possui bons fornecedores?

Os colaboradores estão capacitados?

- **Formulação:** Assim como o nome sugere, aqui que se formulam as estratégias necessárias e de acordo com o ambiente competitivo, assim como o ambiente interno da própria empresa, aqui vão alguns tipos de estratégias competitivas:
  - **Estratégia de Sobrevivência:** Quando a empresa precisa literalmente sobreviver no mercado, as ações estratégicas que envolvem redução de custos, liquidação de ativos e corte de pessoal, são as que caracterizam estratégias de sobrevivência.

- **Estratégia de Crescimento:** Quando os pontos fracos a impedem de crescer e atender a demanda do mercado, nesse caso ações envolvem inovação nos seus produtos ou serviços, assim como parcerias, expansão ou fusão empresarial.
- **Estratégia de Manutenção:** Quando as ameaças são o foco, e empresa possui recursos suficientes para manter sua posição, as ações tem foco em manter a estabilidade, e focar num nicho de mercado produtivo.
- **Estratégia de Desenvolvimento:** Aqui a empresa está na melhor das situações, e todas sua ações estratégicas tem foco em aproveitar as oportunidades do mercado.

➢ **Implantação:** Como o nome também sugere, é a implantação das ações estratégicas com o fim de alcançar os resultados esperados, uma ferramenta conhecida é o BSC (Balanced Scorecard)

O que é o BSC? É um método de gerenciamento estratégico empresarial, criado por Kaplan e Norton, normalmente focado no longo prazo, e que tem como objetivo orientar a empresa de forma que sua visão seja implementada através do monitoramento de indicadores de desempenho.

Três passos são seguidos quando o uso do BSC: definição das metas de cada perspectiva do negócio, indicadores de desempenho para saber se as metas estão ou não sendo atingidas e traçar planos de ação para correção da trajetória em caso de as metas não estarem sendo alcançadas.

As perspectivas analisadas no BSC são quatro:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva de clientes;
- Perspectiva de projetos internos;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Perspectiva financeira

Na perspectiva financeira é analisada a lucratividade e o retorno financeiro, bem como a estabilização do fluxo de caixa com foco em aumento das receitas.

Perspectiva de clientes

Nessa perspectiva o foco é aumentar a confiabilidade dos clientes que já existem (atuais) e expandir a captação de novos clientes. Um dos primeiros pontos e identificar os *stakeholders* (público estratégico que tem interesse, direta ou indiretamente, no negócio ainda que não tenha tido relação direta com ele ainda).

Pontos chaves dessa perspectiva: Retenção, Captação, Satisfação e Lucratividade dos clientes.

Perspectiva de projetos internos

Nessa perspectiva o foco é a qualidade dos processos e o grau de inovação inserido neles. Fatores como custo, tempo, tecnologia, eficiência, produtividade, índice de retrabalho devem ser considerados sob a ótica dos projetos internos.

Pontos chaves dessa perspectiva: Inovação, operação e pós-venda.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Nessa perspectiva temos a análise do índice de satisfação interna dos colaboradores. A capacidade de crescimento e melhoria da empresa deve ser sempre crescente.

Pontos chaves dessa perspectiva: Rotatividade, Treinamento, Capacitação e satisfação dos colaboradores.

A banca tem um tipo de questão bem padrão a respeito de BSC, como veremos a seguir.

(Petrobras 2005 - Cesgranrio) O Balanced Scorecard procura medir o desempenho organizacional sob as perspectivas:

A) de vendas, do cliente, dos processos internos da empresa, do aprendizado e do crescimento.

B) financeira, de vendas, dos processos internos da empresa, do aprendizado e do crescimento.

C) financeira, do cliente, de vendas, dos processos internos da empresa.

D) financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.

E) financeira, do cliente, de vendas, do aprendizado e do crescimento.

Comentários: Essa questão traz uma pegadinha, normalmente as vendas são objeto de estudo de toda empresa/organização, mas o BSC não analisa as vendas sob a ótica de ser uma perspectiva, embora vendas estejam inseridas na perspectiva financeira. Assim, como sabemos que vendas não se enquadram como perspectiva, a única alternativa correta é a **letra D.**

(Transpetro 2011 - Cesgranrio) Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, nos anos 90, o Balanced Scorecard. Trata-se de um modelo de sistema de medição de desempenho – ou, como preferem os autores, de um sistema de gestão estratégica – que se estrutura em quatro perspectivas básicas, agregando outros enfoques às metodologias tradicionais, centradas somente no aspecto financeiro.

As quatro perspectivas em que se estrutura o Balanced Scorecard são:

A) Laboral; Clientes; Processos Internos; Treinamento

B) Laboral; Processos Externos; Fornecedores; Aprendizado e Crescimento Organizacional

C) Financeira; Clientes; Processos Externos; Aprendizado e Crescimento Organizacional

D) Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento Organizacional

E) Financeira; Fornecedores; Clientes; Processos Internos

Comentários: Novamente uma questão perguntando quais as quatro perspectivas do BSC. Como nos já vimos, laboral não é perspectiva, processos externos também não é perspectiva e fornecedores também não é. Assim, temos como gabarito a **alternativa D.**

- **Acompanhamento:** O acompanhamento é a mais simples das etapas, onde se acompanha o progresso da implantação usando diversas ferramentas, e se utiliza desses insumos de acompanhamento para análise posterior.

2.3 Escolas do pensamento estratégico

Segundo Mitzberg (2000), são 10 as escolas do pensamento estratégico e estão definidas em 3 grupos:

- **Escolas prescritivas:**
  1. Escola do Design: A formulação da estratégia se dá através de um processo de concepção fundamentado na análise SWOT. Estratégia racional, lógica e inflexível.
  2. Escola do Planejamento: O processo de criação da estratégia formaliza o planejamento estratégico a ela vinculado e fixa metas, destacando: representativa auditoria interna e externa para a avaliação da estratégia; desvinculação entre o planejamento e a execução e há a presença de assessorias externas.

3. Escola do Posicionamento: Baseia-se na teoria econômica empresarial. Aqui surge o conceito das 5 forças de Porter (veremos mais adiante). Essa estratégia é formulada a partir da busca pela vantagem competitiva.

- **Escolas descritivas:**
  1. Escola Empreendedora: A estratégia ocorre através de um processo visionário pautado na tentativa e erro gerando experiência e know-how para o líder do processo.
  2. Escola Cognitiva: O processo cognitivo (identificação de tendências, análise de informações, mapa de ações e construção) é a base da formulação da estratégia.
  3. Escola do Aprendizado: A formulação da estratégia se dá através de um processo emergente. Baseia-se no fato de que as estratégias surgem e se consolidam a partir da maneira com que as pessoas e a organização vão entendendo como trabalhar com elas.
  4. Escola do Poder: A formulação da estratégia se dá como um processo de negociação. Baseia-se em usar o poder (influência, política, etc) para alcançar estratégias favoráveis a empresa/organização.
  5. Escola Cultural: A formulação da estratégia se dá como um processo coletivo. A força social é a base para manter a estabilidade estratégica.
  6. Escola Ambiental: A formulação da estratégia se dá como um processo reativo. O polo organizacional é a parte passiva do processo, de modo que o ambiente em que está inserido exerce forte influência na formulação das estratégias.
- **Escolas configurativas.**
  1. Escola de Configuração: A formulação da estratégia se dá como um processo de transformação. A estratégia é vista como um processo de mudanças, atraindo para si a inovação e as transformações. Combina características tanto da escola prescritiva como da descritiva.

(Petrobras 2014.2 - Cesgranrio) Entre as diversas escolas do pensamento estratégico, aquela que combina as características das escolas de naturezas prescritiva e descritiva, e busca realizar a formulação da estratégia como um processo de transformação, é a escola

A) cognitiva

B) cultural

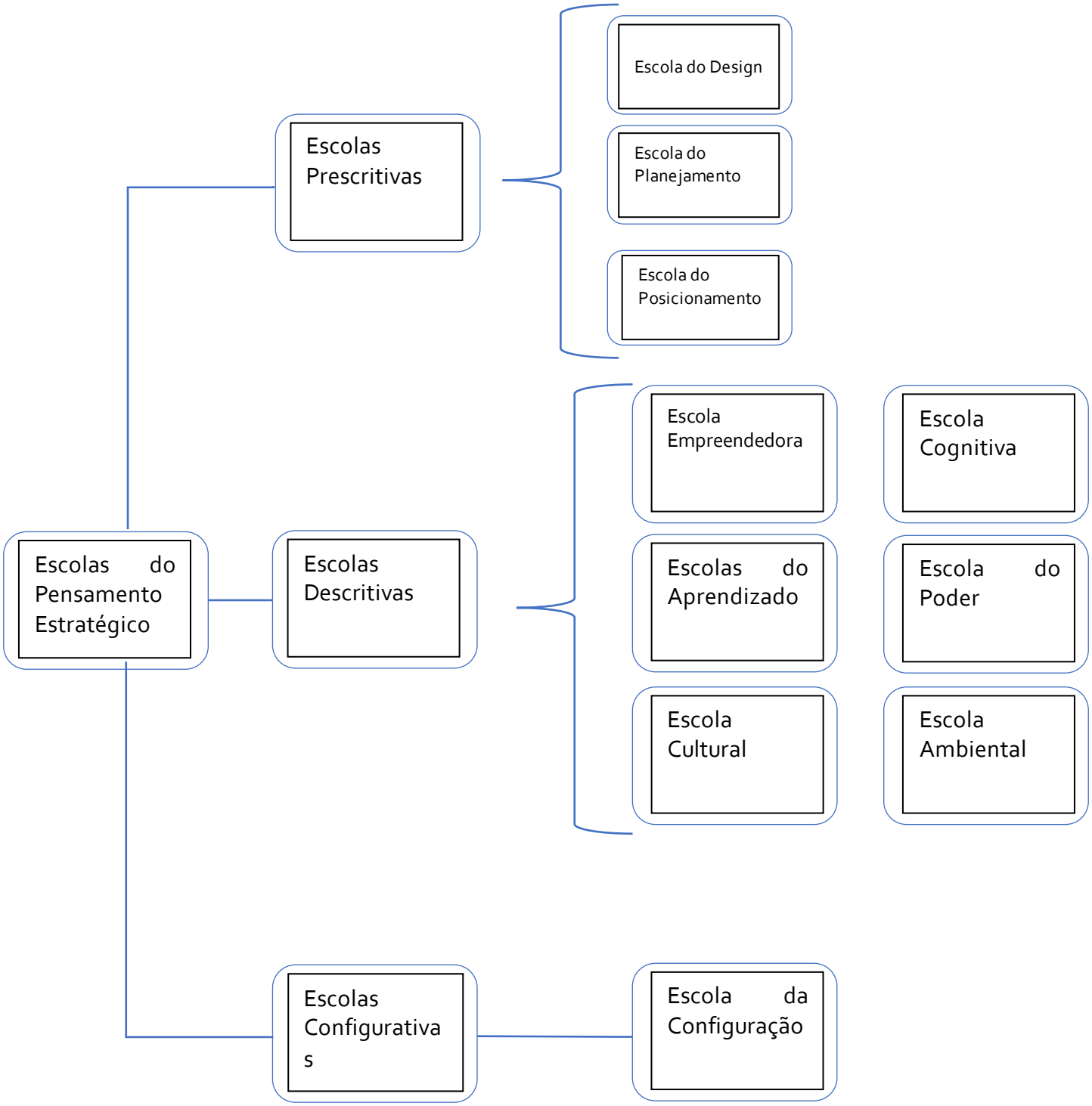
C) de configuração

D) do design

E) do planejamento

Comentários: Perceba que o enunciado traz uma frase chave "combina as características das escolas de naturezas prescritiva e descritiva" e ainda fala na estratégia como processo de transformação! Não restam dúvidas que esse é o conceito da escola de configuração, fazendo assim com que a resposta seja **a alternativa C.**

ESQUEMATIZANDO



2.4 Cinco forças de Porter

As 5 forças de Porter funcionam como os pilares de uma empresa/organização, toda vez que houver mudança em algum deles a empresa deve reanalisar seu posicionamento no mercado.

As forças são:

1. Ameaça de produtos substitutos
2. Ameaça de entrada de novos concorrentes
3. Poder de negociação dos clientes
4. Poder de negociação dos fornecedores
5. Rivalidade entre os concorrentes

2.4.1 Ameaça de produtos substitutos

Sempre que produtos substitutos forem mencionados devemos ter em mente que é um produto ou serviço que, por alguma razão, é a nova escolha imediata dos clientes/consumidores. Por exemplo: Manteiga (que é mais cara) por Margarina (que é mais barata), o critério preço pode fazer com que haja a escolha pelo produto substituto nesse caso. Entretanto, nem sempre o custo é o único fato analisado, por exemplo, trocar um computador por um smartphone, que possuí várias das funcionalidades de um computador e ainda atende seu objetivo de comunicação é outra situação que envolve bens substitutos.

2.4.2 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Aqui o concurseiro deve ter em mente quais critérios facilitam a entrada de novos concorrentes:

- Mercado Crescente – Um nicho novo de mercado ou mesmo algo que já existe, mas que teve um súbito aumento na demanda;
- Financeiramente Atrativo – Ter um retorno sobre investimento (ROI) maior do que outros tipos de investimento;
- Fácil acesso – Sem necessidade de grandes estruturas para que se comece a prestar o serviço ou fabricar produtos.

2.4.3 Poder de negociação dos clientes

Trata-se da capacidade dos clientes em impor pressão sobre uma empresa e quão forte é seu poder de negociação para condições de pagamento. Ponto chave: Se há muitos fornecedores e poucos clientes o cenário faz com que o poder de negociação dos clientes seja alto.

Outro ponto importante é que as barreiras geográficas delimitadores de concorrência foram quebradas com o advento da internet. ATENÇÃO A ESSE PONTO!

2.4.4 Poder de negociação dos fornecedores

Trata-se da capacidade dos fornecedores em impor pressão sobre uma empresa e quão forte é seu poder de negociação para prazos de pagamentos, prazos de entrega, etc. Ponto chave: Se há poucos fornecedores e muitos clientes o cenário faz com que o poder de negociação dos fornecedores seja alto.

Quando há somente um fornecedor que domina o mercado, a essa situação chama-se monopólio.

2.4.5 Rivalidade entre os concorrentes

A análise nesse ponto é de quão rival são os concorrentes, pois isso traz necessidade de corte de gastos, a fim de diminuir os custos do produto e oferecer um produto ao cliente num valor abaixo do concorrente, ou até mesmo diminuir a margem de lucro frente à alta competitividade de mercado para não perder espaço.

E nesse ponto que a empresa deve deixar de ser apenas qualificadora de pedidos e passar a ser ganhadora de pedidos. E qual é a diferença?

Critérios qualificadores de pedido: São critérios mínimos (qualidade, preço, prazo de entrega, etc) para que uma empresa esteja efetivamente no mercado e **possa ser uma possibilidade de escolha do cliente.**

Critérios ganhadores de pedido: Aqui é um passo além de ser apenas qualificador, são critérios que farão uma empresa se destacar da outra a tal ponto que **passe a ser a escolha do cliente.**

(Petrobras 2014.2 - Cesgranrio) O modelo de cinco forças de Porter considera cinco fatores que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Entre esses fatores, ou forças competitivas, está o poder de barganha dos compradores, cuja intensidade pode ser determinada pelo(a)

A) grau de rivalidade entre empresas concorrentes

B) impacto do produto na qualidade dos bens produzidos pelo comprador

C) ameaça de novos entrantes potenciais

D) existência de concorrentes divergentes

E) percepção relativa de valor de produtos substitutos

Comentários: O poder de barganha dos compradores define as condições que eles podem impor aos fornecedores, conforme estudamos. Assim, vamos as alternativas:

A) O grau de rivalidade entre as empresas não se traduz como poder vinculado aos compradores e sim na pressão que um concorrente consegue exercer no outro. **Errada.**

B) Perceba, nesse item, os insumos comprados ao fornecedor impactam nos bens produzidos pelo comprador, dessa forma quanto maior for a qualidade do insumo comprado maior será a qualidade do produto produzido e menor é o poder de barganha do cliente (que está produzindo bens a partir dos insumos, esse cliente não é o consumidor, é a empresa que produz bens através dos insumos), pois não será fácil simplesmente mudar de fornecedor e manter a mesma qualidade do insumo. Como há interferência na intensidade do poder de barganha do cliente, **esse é nosso gabarito! Certa.**

C) Nesse item temos uma ameaça de cenário que pode gerar novos rivais. Novamente um ponto que não é afetado pela barganha dos clientes. **Errada.**

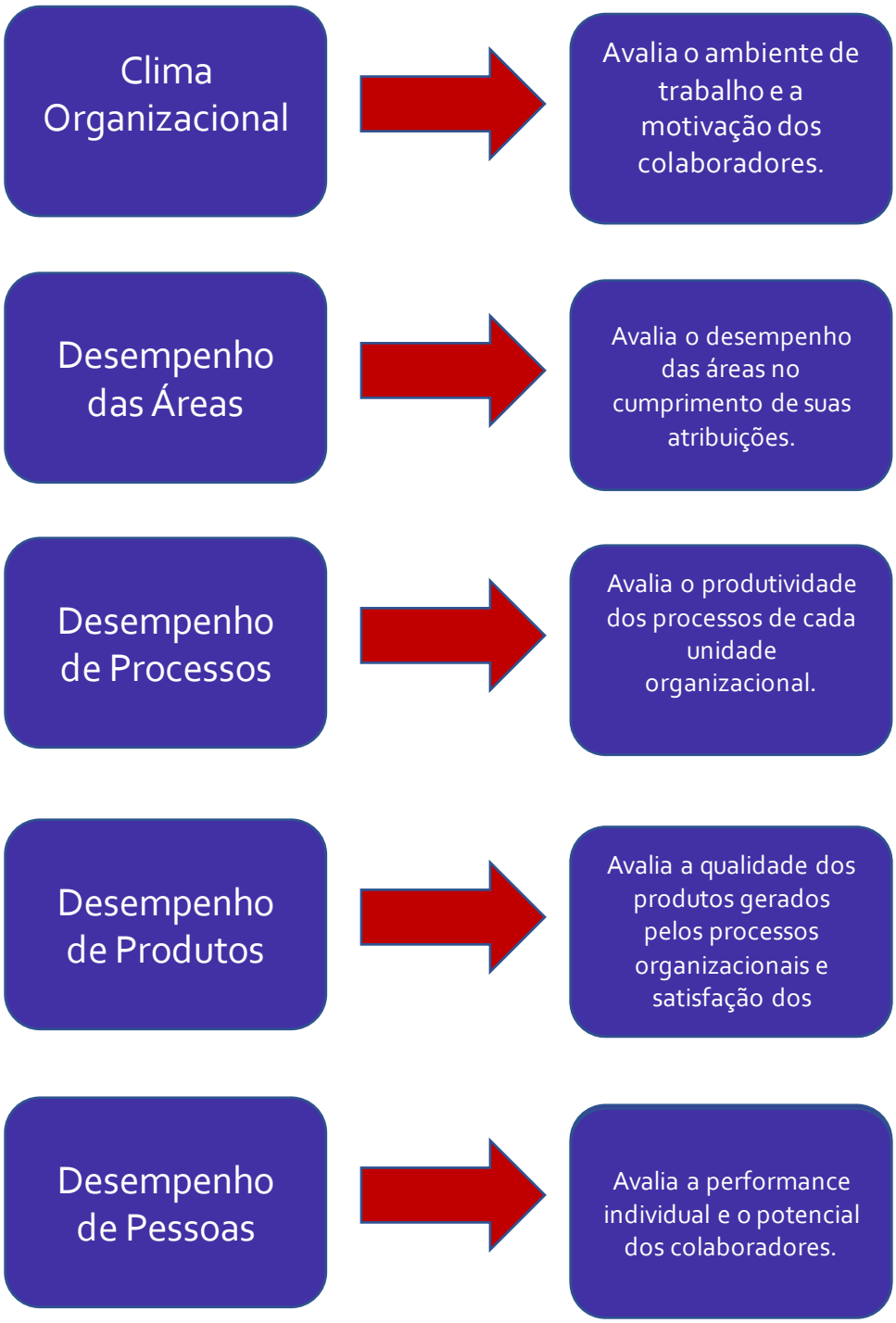
D) O poder de barganha do comprador está vinculado ao poder de compra dos clientes, a divergência entre concorrentes não afeta essa força de porter. **Errada.**

E) O que pode ocorrer nessa situação é a troca de fornecedor, mas não define as condições que o comprador pode impor ao fornecedor, visto que ele já tem interesse em outro produto de outro fornecedor. **Errada.**

3 – Gestão do Desempenho Organizacional

A gestão do Desempenho Organizacional é o conjunto de práticas e processos que culminam na mensuração, análise e documentação do desempenho organizacional. Cinco análises são importantes quando do estudo da gestão do desempenho organizacional:

- **Análise do Clima Organizacional:** Avaliação do ambiente de trabalho e das interações dos colaboradores, assim como a sua motivação.
- **Análise do desempenho das Áreas:** Avaliar o desempenho das áreas enquanto cumprem suas funções designadas na organização.
- **Análise do desempenho dos Processos:** Avaliar a produtividade e a eficiência dos processos de cada unidade organizacional.
- **Análise do desempenho dos Produtos:** Avaliar a quantidade dos produtos e a forma como os recursos são gastos para a produção, assim como a satisfação dos usuários internos e/ou externos.
- **Análise do desempenho do Pessoal:** Avaliar a performance dos colaboradores, assim como o seu potencial.



Indicadores de desempenho organizacional

Os indicadores de desempenho organizacional, ou os **KPIs (Key Perfomance Indicators)**, são indicadores de desempenho que tem função de melhorar o desempenho organizacional, e facilitar o seu gerenciamento, existem muitas ferramentas, como o **BSC (Balanced Scorecard)**, e eles se dividem em 4 tipos:

1. **Estratégicos:** Auxiliam a empresa a ficar a par dos seus objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente, servem de comparativo para as metas estratégicas.
2. **Produtividade:** Indicadores focados na eficiência, que focam nas relações de hora/máquina ou hora/colaborador.
3. **Qualidade:** Indicadores focados na eficácia. São os parceiros dos indicadores de Produtividade, pois ajudam nas não-conformidades no processo produtivo.
4. **Capacidade:** Estes medem a capacidade de resposta de um processo através da relação das suas saídas por unidade de tempo.

4 – Ética e Transparência nas Decisões Organizacionais

A ética é uma definição filosófica quase tão antiga quanto a própria filosofia, mas para deixar tudo mais fácil de entender, vamos ser sucintos e objetivos quanto aos conceitos aqui.

A Ética empresarial pode variar de empresa para empresa, no sentido de cultura, mas a ética para com as decisões não pode (ou pelo menos não deveria) variar, ou seja, as empresas devem seguir um conjunto de comportamentos e valores para guiar suas decisões, e é aí que entra a transparência nas decisões organizacionais.

Com cada vez mais escândalos financeiros nos últimos tempos, os investidores desejam mais transparência das organizações, para evitar que isto se repita. Um conceito importante nessa transparência, é a **Governança Corporativa (e que despenca na sua prova).**

Governança corporativa é um sistema de valores e conceitos que visa manter as boas relações entre as organizações, os acionistas, os conselhos de administração, órgãos de fiscalização, ou seja, todas as partes interessadas, é composta por uma lista de princípios que incentivam a sua boa prática. É norteada por quatro princípios:

- **Princípio da Transparência:** A disponibilização para as partes interessadas, as informações que as interessem, e não apenas as informações que sejam requisitadas por lei, podendo ter foco, mas não se restringindo ao desempenho financeiro.

- **Princípio da Prestação de Contas (Accountability):** As organizações devem prestar contas de forma clara e concisa, assumindo todas as consequências, exibindo diligência e presteza em assumir suas funções.
- **Princípio da Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem preservar a viabilidade econômico-financeira de suas organizações, reduzindo os fatores externos que possam ser danosos, e aumentar os fatores que possam trazer benefícios, levando em consideração suas decisões e seu modelo de negócio no curto, médio, e longo prazo.
- **Princípio da Equidade:** Os agentes de governança devem agir de forma isonômica e justa para com todas as partes interessadas, levando em conta suas necessidades, seus direitos e deveres.

(CESPE - 2016 - FUNPRESP-EXE) Com relação aos princípios fundamentais de governança corporativa, julgue o item a seguir.

O princípio de accountability estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

Comentários: Como vimos anteriormente, o princípio da Prestação de Contas, também conhecido como *accountability*, estabelece que os agentes de governança devem prestar contas e assumir completamente as consequências de seus atos praticadas no exercício da função.

Gabarito: Certo.

Vamos mais uma ?

(FDRH - 2010 - BANRISUL) A discussão sobre governança corporativa envolve a criação de mecanismos internos e externos que assegurem:

A) Um maior investimento com marketing bancário e vendas.

B) A prioridade da instituição na remuneração dos conselheiros bancários.

C) A prática de atividades de responsabilidade social que promovam comunidades.

D) A adoção de monitoramento bancário por meio de indicadores de desempenho contábil.

E) A tomada de decisões pela organização no melhor interesse dos investidores.

Comentários:

Toda a função da Governança Corporativa existe para que as decisões sejam tomadas no melhor interesse das partes interessadas, e isso envolve uma série de princípios. Falou em governança corporativa lembre-se de proteção ao investidor

Gabarito: Alternativa E

QUESTÕES COMENTADAS

1. **(Petrobras – Cesgranrio - 2010.2) A possibilidade de descrição geral dos produtos que determinada empresa deseja fabricar e a definição dos mercados aos quais ela atenderá, usando suas competências essenciais básicas e sendo eficaz ao conseguir estabelecer a individualidade da empresa, referem-se, num planejamento estratégico, à etapa de**

A) declaração de missão empresarial.

B) visão organizacional.

C) avaliação do mercado interno.

D) descrição de cenários.

E) cultura organizacional.

Comentários:

A) **Perceba que a descrição traz nicho de atuação (definição dos mercados aos quais ela atenderá), o produto que ela fabrica (descrição geral dos produtos que deseja fabricar), e mencionando as competências essenciais básicas delas estabelecendo sua individualidade. Conforme estudamos, essas são as características que descrevem a definição de missão empresarial. Eis nosso gabarito!**

B) A visão normalmente é iniciada por Ser ou Estar ou define um horizonte de tempo no futuro e o enunciado traz ações do tempo presente. **Errada.**

C) Essa análise está vinculada ao estudo empresa x cliente x concorrente. **Errada.**

D) A descrição de cenário remete a eventos futuros e o tempo mencionado no enunciado é o tempo presente. **Errada.**

E) Este item está relacionado a princípios e alinhamentos que guiam o comportamento empresarial. **Errada.**

Gabarito: Alternativa A

2. **(Petrobras – Cesgranrio - 2014.1) No planejamento estratégico de uma empresa do setor energético está escrita a seguinte frase: "Ser referência no setor de energia, oferecendo produtos de qualidade aos clientes e atendendo aos interesses dos stakeholders". Essa frase se refere a:**

A) composto de marketing
B) missão da empresa
C) visão da empresa
D) valores da empresa
E) estratégia operacional

Comentários:

A) Também chamado de mix de marketing, esse item está vinculado aos 4Ps do marketing (Preço, praça, produto e promoção). **Errada.**
B) A missão descreve o horizonte dentro do qual a empresa/organização atua. Normalmente menciona clientes, produtos e/ou serviços, nicho de mercado e suas competências individuais. **Errada.**
C) **Atenção ao verbo inicial da frase "Ser", ao tempo futuro que indica o sentido da frase, o direcionador para onde ela deseja ir e como espera ser vista pelos seus clientes. Perfeita descrição da definição de visão empresarial. Eis nosso gabarito.**
D) Os valores são os princípios que orientam o comportamento da empresa/organização. **Errada.**
E) Esse item remete a estratégia de curto prazo da empresa. **Errada.**

Gabarito: Alternativa A

3. **(Petrobras – Cesgranrio - 2011.1) O desempenho satisfatório de uma organização não de- pende apenas de um processo de planejamento responsável por elaborar objetivos desafiadores e realistas de um desenho estrutural que permita a execução adequada de atividades e de uma direção que lidere e motive os funcionários; depende também de um sistema de controle eficaz, que seja responsável por identificar possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil.**

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração, teoria e prática. São Paulo: Pearson, 2008. p. 231.

Sabendo-se que o controle é um conceito aplicável a diferentes níveis organizacionais, a função que corresponde ao controle estratégico é:

A) possibilitar decisões específicas dos gerentes para resolver problemas em suas áreas de atuação.
B) utilizar mecanismos de controle específicos, com foco em atividades operacionais.
C) garantir todos os recursos necessários à execução das atividades.
D) analisar a adequação da missão, visão, estratégias e objetivos organizacionais.
E) monitorar as atividades de acordo com os padrões definidos pela alta direção.

Comentários:

A) A fase controle analisa e compara, através de indicadores, se o que foi executado está alinhado a missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais. **Errada.**
B) A fase controle analisa e compara, através de indicadores, se o que foi executado está alinhado a missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais. **Errada.**
C) A fase controle analisa e compara, através de indicadores, se o que foi executado está alinhado a missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais. **Errada.**
D) **Conforme estudamos, sabemos que na fase controle é onde se analisa se o os resultados encontrados se adequam a missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais. Eis nosso gabarito.**
E) A fase controle analisa e compara, através de indicadores, se o que foi executado está alinhado a missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais. **Errada.**

Gabarito: Alternativa D

4. **(Cesgranrio - Petrobras - 2014.2) Em relação ao Balanced Scorecard (BSC), considere as afirmações a seguir.**

I – Na gestão estratégica competitiva, o BSC é utilizado como um sistema de controle estratégico que permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazerem o seu planejamento.

II – O BSC é uma ferramenta gerencial e, portanto, deve ficar nas mãos da direção e não precisa ser compartilhada com os funcionários.

III – Em oposição aos sistemas de avaliação de gestão estratégica dos anos sessenta, o BSC baseia-se em indicadores financeiros e não financeiros.

IV – O BSC realiza medições com indicadores para monitoramento em três dimensões-chave: clientes externos, processos internos e financeira.

É correto o que se afirma em

a) I e III, apenas
b) II e IV, apenas
c) I, II e III, apenas
d) II, III e IV, apenas
e) I, II, III e IV

Comentários:

I) Definição extremamente correta! O BSC é usado para que as ações da empresa estejam alinhadas ao planejamento estratégico (longo prazo) e corrigindo a trajetória se for o caso. **Correta.**

II) Até a primeira parte estava correta, mas o BSC deve ser do conhecimento de todos os colaboradores, visto que a equipe toda trabalha para que os objetivos sejam atingidos. **Errada.**

III) **Correto!** A mudança principal do BSC é ir além dos indicadores financeiros para analisar também clientes, processos internos e aprendizado organizacional. **Correta.**

IV) Faltou a aprendizagem e crescimento organizacional. **Errada**.

Gabarito: **Alternativa A**

5. **(Petrobras – Cesgranrio - 2011) O planejamento estratégico é condição precípua para a sobrevivência das organizações modernas, dado que o dinamismo ambiental, sua flexibilidade e mutação constante contrastam com o ambiente organizacional estático de um passado recente.**

Planejar é palavra-chave para as organizações se ajustarem às mudanças globais.

Analise as características listadas abaixo.

I - Especifica o rumo da organização, permitindo direcionar esforços dos seus membros para um objetivo comum.

II - Promove a integração e a coordenação das atividades dos membros organizacionais.

III- Facilita a identificação das pessoas com a organização.

IV – Serve de fundamento para o processo decisório.

As características que correspondem às vantagens do planejamento estratégico quando relacionadas, respectivamente, ao senso de direção e ao foco nos esforços, são

(A) I e II apenas
(B) III e IV, apenas
(C) I, II e III, apenas
(D) II, III e IV, apenas
(E) I, II, III, e IV

Comentários:

Vamos analisar as afirmações:

I – Ter diretrizes que norteiam os esforços direcionados da organização. CORRETO

II – Integração é o foco da parte de execução do planejamento. CORRETO

III – Não é uma característica do Planejamento Estratégico nas especificações de senso de direção que a questão pede. INCORRETO

IV – Não se encaixa nos parâmetros da questão sobre foco e senso de direção. INCORRETO

Gabarito: Alternativa A

6. (VUNESP - 2019 - UFABC) O prefeito que recentemente assumiu um pequeno município constatou uma situação desafiadora: faltavam emprego e renda para mais de 30% da população economicamente ativa. O histórico desse município indicava um quadro de ausência de inovação na gestão pública nos últimos 20 anos. Por outro lado, o chefe do executivo acreditava no potencial desse município, pois havia recursos naturais em abundância – rios, peixes, extensa e rica fauna e flora –, uma população criativa e empreendora, enfim um contexto favorável para melhoria econômica. Assim, ele reuniu sua equipe da área de desenvolvimento econômico e solicitou um

Planejamento Estratégico. Sua equipe, diante dessa situação e ciente da complexidade na elaboração desse planejamento estratégico, procedeu corretamente realizando:

A) Um trabalho de intervenção sobre os pontos fracos e fortes desse município e uma pesquisa sobre o perfil dos moradores e da economia local para uma proposta de redesenho da estrutura municipal

B) Uma proposta de ação estratégica para o desenvolvimento de competências dos moradores, de tal forma a ampliar as oportunidades de emprego e renda da população economicamente ativa.

C) O mapeamento de oportunidades de emprego e renda nesse município de tal forma a otimizar os recursos existentes e também trabalhando no sentido de melhorar o transporte aos municípios vizinhos para a busca de trabalho.

D) Uma análise de municípios congêneres que conseguiram gerar emprego e renda a partir da sua realidade local, ou seja, a equipe foi em busca de potenciais oportunidades e ameaças, tendo em vista a ciência dos pontos fortes e fracos.

E) A análise situacional, pois pode-se prescindir da realidade local e do perfil dos moradores; além disso, buscou-se uma proposta de estímulo à inovação a partir de palestras e eventos com consultores e especialistas.

Comentários:

Alternativa A: Apesar de analisar os fatores internos de forma coerente, a equipe falha em analisar os fatores externos, que também são de suma importância. **INCORRETA**

Alternativa B: Essa alternativa não envolve análise do ambiente, então como poderiam propor uma ação estratégica válida? **INCORRETA**

Alternativa C: O mapeamento de oportunidades de emprego poderia até otimizar os recursos, mas não leva em conta os fatores externos. **INCORRETA**

Alternativa D: Aqui a equipe leva em conta tanto os fatores externos quanto os internos, indo em busca de soluções fora do seu escopo interno. CORRETA

Alternativa E: Somente a inovação, sem uma análise de como aplica-la na realidade, não seria proveitosa por si só. **INCORRETA**

Gabarito: Alternativa D

7. **(Petrobras – Cesgranrio - 2014.1) O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta da administração que pode ser usada para gerenciar o desempenho organizacional.**

Analisando-se essa ferramenta, verifica-se que ela:

A) permite avaliar o posicionamento estratégico da empresa por meio da identificação das forças e fraquezas (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades (ambiente externo).

B) pode ser considerada como um modelo de gestão estratégico, que permite às empresas priorizarem suas ações do dia a dia para atingirem os objetivos traçados em seus planos estratégicos.

C) é o conceito de gestão que aumenta o gap existente entre a estratégia e a parte operacional do negócio, alinhando a empresa aos seus objetivos estratégicos.

D) substitui as medidas financeiras por outras relacionadas aos aspectos subjetivos como satisfação dos clientes, aprendizagem e crescimento organizacional.

E) analisa os fatores que satisfaçam tanto clientes (internos e externos) quanto fornecedores, considerando a perspectiva dos clientes.

Comentários:

a) A ferramenta que analisa as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades é a análise SWOT ou FOFA. **Errada.**

b) **Eis nosso gabarito! O BSC realiza exatamente isso, a análise das ações do dia a dia para saber se estão alinhados ao que foi definido no planejamento estratégico.**

c) Na verdade se busca sempre diminuir o gap entre o nível estratégico e o nível operacional e não aumenta-lo. **Errada.**

d) As medidas em si não são substituídas, mas utilizadas juntamente a outras medidas, produzindo assim uma ferramenta mais sistêmica e mais robusta. **Errada.**

e) O BSC não considera somente a perspectiva dos clientes, ainda há a perspectiva financeira, a de processos internos e a de aprendizado organizacional. **Errada.**

Gabarito: Alternativa B

8. (Petrobras – Cesgranrio - 2014.1) Sobre o Modelo das Cinco Forças Competitivas, considere as afirmações a seguir.

I. São exemplos de ameaças a produtos substitutos os custos de mudança, a diferenciação do produto e as economias de escala.

II. O maior poder de negociação dos compradores conduz à disputa entre fornecedores concorrentes e, consequentemente, à redução na rentabilidade do negócio.

III. A ameaça de saída de um participante da indústria diz respeito à relação entre as barreiras de saída existentes e a reação dos concorrentes à saída deste participante.

IV. A competição com produtos substitutos faz com que haja uma redução no retorno potencial das empresas deste mercado, uma vez que limita o preço que tais empresas podem fixar.

É correto o que se afirma em:

a) I e III, apenas
b) II e IV, apenas
c) I, II e III, apenas
d) II, III e IV, apenas
e) I, II, III e IV

Comentários:

I) Na verdade, nesse item, estão descritas as barreiras a novos concorrentes. Errada.

II) Correto! Como os compradores podem negociar melhores preços e condições devido a quantidade de fornecedores isso provoca redução na rentabilidade do negócio.

III) Não existe barreira de saída, ainda assim, as outras empresas do mesmo nicho estariam numa boa posição, pois teria um concorrente a menos. Errada.

IV) Correto! Pois se o preço do bem for muito alto vai provocar uma procura pelos produtos substitutos.

Gabarito: Alternativa B

9. **(IFMT - 2013 – IFMT) Sobre o Diagnóstico Estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.**

( ) O diagnóstico que corresponde a uma análise estratégica tem como uma das premissas básicas considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa.

( ) Um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o benchmarking.

( ) A análise interna tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

( ) Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela organização.

Assinale a sequência correta.

(A) V, V, F, V
(B) V, F, V, F
(C) F, V, F, V
(D) F, F, V, F

Comentários:

Vamos analisar as afirmações:

O diagnóstico que corresponde a uma análise estratégica tem como uma das premissas básicas considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa. – **Exatamente para isso que o diagnóstico serve, fazer uma análise considerando o ambiente e todas as variáveis relevantes deste próprio ambiente. CORRETA**

Um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o benchmarking. – **O benchmarking é uma prática que pode auxiliar na análise do ambiente externo, e além disso, proporcionar boas práticas para a própria organização. CORRETA**

A análise interna tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. – **A análise interna estuda as relações existentes na própria organização, lidando com as forças e as fraquezas, e não com os fatores externos. INCORRETA**

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela organização. – **As forças e fraquezas são fatores controláveis internos e as oportunidades e ameaças fatores incontroláveis externos. CORRETA**

Gabarito: Alternativa A

GABARITO

1. A
2. A
3. D
4. B
5. D
6. B
7. A
8. E
9. A

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA USADA NESSA AULA

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2006

ARAÚJO, R. H. **Uso da técnica SWOT em unidades arquivistas: subsídios para o planejamento estratégico**. In: 6º Congresso de Arquivologia do MERCOSUL, Campos do Jordão, 17 a 20 de outubro de 2005, Anais

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1.

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

2.

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

3.

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

4.

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

5.

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

6.

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

7.

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

8.

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

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