

## TÉCNICAS DE VENDAS

Noções de administração de vendas: planejamento, estratégias, objetivo; análise do mercado, metas. ....	01
Técnicas de vendas de Produtos e Serviços bancários e financeiros: planejamento, técnicas; .....	01
motivação para vendas; .....	03
Produto, Preço, Praça, Promoção; .....	07
Vantagem competitiva; .....	09
Como lidar com a concorrência; .....	10
Noções de Imaterialidade ou intangibilidade, Inseparabilidade e Variabilidade dos produtos bancários. ....	10
Manejo de carteira de Pessoa Física e de Pessoa Jurídica. ....	11
Noções de Marketing de Relacionamento. ....	12



### NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS, OBJETIVO;

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo de criação e implementação de decisões sobre o futuro de uma organização (KERZNER, 2002). Outro conceito atualmente em uso é o gerenciamento de projetos. Hoje, é necessária uma estratégia gerencial que utiliza as unidades operacionais para conduzir o trabalho, checar a eficiência e manter informado o alto nível gerencial.

A metodologia de gerenciamento de projetos pode fazer tudo isto e é a maneira escolhida por muitas empresas para gerenciar seus aspectos críticos dos negócios (CLELAND; IRELAND, 2000). King (1978) diz que os projetos podem unificar as estratégias e disseminá-las pelas áreas da corporação. Um gerenciamento de projetos de sucesso requer o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e seus projetos (DINSMORE, 1998). Esta é a maneira pela qual as estruturas de projetos, tais como a funcional, a projetizada e a matricial e o PMO (Project Management Office), estrutura que aplica os conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma empresa, podem ajudar a gerar resultados planejados na estratégia da mesma, através do gerenciamento de projetos. Os modelos e as configurações de estruturas organizacionais devem ser analisados pensando-se nas configurações gerais e de manufatura da estratégia de uma organização e sua posição na matriz volume-variedade (PORTER, 1979); (SLACK et al., 1996). As empresas devem procurar se organizar de uma melhor maneira para gerenciar seus projetos, fazendo o alinhamento entre as características temporais dos mesmos e decidindo como elas irão se estruturar para executar seus projetos. A seleção da correta estrutura pelas empresas será estratégica no sucesso dos projetos gerenciados por elas. Quando estes projetos são gerenciados por grandes empresas, o risco dos mesmos não se tornarem um sucesso, por uma deficiente estrutura organizacional, é muito alto. E o impacto financeiro, devido a uma deficiente estrutura organizacional, também é muito alto, sendo proporcional ao tamanho do projeto. Para esta dissertação, a opção metodológica adotada foi a análise de múltiplos estudos de casos, selecionando três empresas dos seguintes segmentos: cosméticos, eletro-eletrônico e aeroespacial. Os principais elementos investigados no estudo de campo foram: categorização das empresas, o papel estratégico das atividades de gerenciamento de projetos, a estrutura de gerenciamento de projetos existente e os investimentos em atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos. Após a condução das entrevistas, foi feita uma análise relacionando as funções adotadas na prática pelas empresas estudadas, com as funções que, teoricamente, seriam as mais apropriadas para as empresas de cada segmento de negócios, quando da implantação de estratégias através de uma estrutura organizacional.

### ANÁLISE DO MERCADO, METAS. TÉCNICAS DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS SECURITÁRIOS: PLANEJAMENTO, TÉCNICAS;

Todo negócio nasce de uma ideia. É a partir de um insight que o empreendedor decide investir tempo e recursos no lançamento de um novo produto ou serviço, ou mesmo de uma versão melhorada de algum que já exista. Porém, para que este investimento seja mais acertado, não basta apenas confiar na ideia. É preciso avaliá-la, mensurar o seu potencial perante o público, fazer uma análise de mercado. Até para evitar aquela famosa pergunta, que surge depois de um lançamento no qual você acreditava fervorosamente, mas que não deu muito certo: o que faltou?

Neste artigo, vamos falar de práticas que buscam exatamente responder a questões como esta, mas de forma estratégica, antes do lançamento. Um recurso que, por isso, não deve faltar em nenhuma estratégia de negócio: a análise de mercado.

A análise de mercado deve sempre ser considerada porque serve, em linhas gerais, para fornecer respostas a duas perguntas fundamentais: "o que meus clientes querem?" e "o que meus concorrentes oferecem?". Vamos agora vamos entender um pouco mais sobre cada uma delas.

O que os meus clientes querem?

Como todo empreendedor, você deve acreditar que o novo produto ou serviço que pretende colocar no mercado é espetacular, revolucionário. Ótimo, é até recomendável que pense assim! Mas, antes, é preciso descobrir se ele é mesmo tudo isso, ou se tem potencial para ser. Por melhor que seja o seu faro para oportunidades, jamais coloque toda a sua confiança nele; procure averiguar se as pessoas realmente o comprarão, se ele de fato será relevante para o público. A análise de mercado é um ótimo início.

O mesmo vale para quando você lançar um produto existente: use sem moderação as informações a respeito das versões já disponíveis deste produto. Procure descobrir do que é que pessoas gostam mais, e melhore estas questões ao incorporar ao seu modelo; conheça também os defeitos, e busque resolvê-los. Neste sentido, desenvolver um MVP pode ajudar bastante.

O que os seus concorrentes oferecem?

Mesmo que você lance um produto ou serviço totalmente novo, não se engane: sempre haverá algum tipo de competição. Porque, com este lançamento, você vai procurar satisfazer uma necessidade já existente dos consumidores e de que certamente um produto já disponível no mercado deve se ocupar, encontramos um exemplo que ilustra bem essa situação: imagine voltar no tempo, há trezentos anos, mais ou menos; você chega e já resolve lançar uma novidade espetacular: telefones celulares. Ora, sua concorrência seriam os treinadores de pombo-correio.

Mas como realizar esta análise de mercado?

Cada empresa tem uma cultura diferente, e uma forma específica de ir atrás das informações relevantes. Por isso, não existe uma resposta exata para a pergunta acima; em todo caso, compartilharemos aqui algumas dicas que podem contribuir para esclarecer suas dúvidas.

### 1. Sempre faça benchmarking

Fernando Ortenblad, co-fundador dos portais Minha Vida e iCarros e empreendedor Endeavor, dá algumas dicas fundamentais neste vídeo.

Segundo ele, o **benchmarking** é uma das melhores formas de se pesquisar tendências e obter informações e insights. Partindo do princípio de que todo o conteúdo está ao nosso alcance por meio do Google e outras ferramentas de busca, o empreendedor recomenda utilizar o máximo possível estas possibilidades, seja perguntando em redes sociais, seja pesquisando em portais e fóruns, etc. De acordo com Ortenblad, para achar as respostas certas, o empreendedor precisa de duas coisas: curadoria (selecionar exatamente os assuntos que deseja conhecer) e disposição.

### 2. Desconfie de suas certezas para se antecipar

Ortenblad dá outra dica interessante, a partir da cultura de suas próprias empresas: "seja neurótico" para realizar sua análise de mercado.

### 3. Reúna cabeças diferentes

Ainda de acordo com Fernando Ortenblad, uma análise de mercado consistente depende muito da equipe que você forma. Claro, devem ser pessoas focadas, unidas pelo propósito estabelecido; mas, segundo ele, a heterogeneidade é essencial. Ao agrupar pessoas bastante diferentes, mas que pensam de forma complementar, ele acredita que se ampliam as possibilidades de se ter um insight, de se chegar a importantes conclusões a respeito de novos produtos ou serviços.

### 4. Teste sem dó

Muitas vezes, a resposta do mercado só virá no momento em que se testa um protótipo, um produto com escopo limitado ou um MVP. No caso do modelo de negócios de tecnologia, Ortenblad afirma que é muito barato testar. Por isso, relata que está sempre colocando novos produtos no mercado e aguardando a avaliação do público. Caso seja positiva, acelera-se o negócio. Caso contrário, é um aprendizado que se teve.

### 5. Gaste a sola do sapato

Mesmo com todos os recursos tecnológicos de hoje, nada supera o tête-à-tête, o encontro pessoal com os clientes. Por isso, sempre considere ir até o seu público e perguntar diretamente o que ele quer. Reuniões presenciais são a melhor opção.

Claro que você precisará de uma certa dose de jogo de cintura. Porque as pessoas são ocupadas, e não é fácil pedir uma breve pausa para te passarem algumas informações que só parecem dizer respeito a você. Mas você vai ver que vale a tentativa. Saindo da zona de conforto, você poderá ter insights muito mais significativos. Ah, claro: nunca se esqueça da ética neste processo.

Cada empresa tem uma forma de analisar. Encontre a sua

Como dissemos, não existe uma fórmula mágica para se realizar uma análise de mercado efetiva. Os processos de obtenção de informações são diferentes, e dependem de cada cultura empresarial. O importante é saber que, no final, não são as planilhas, os relatórios e os estudos que realmente importam: são as conclusões criativas a que você chega. Com elas, certamente ficará mais fácil descobrir como agradar o cliente de forma melhor do que os outros produtos – ou a inexistência deles – o agradam.

Fonte: <https://endeavor.org.br/analise-de-mercado/>

### Ajude o cliente a entender o que ele precisa

Mostrar o que é preciso para solucionar seus problemas atuais e o que é preciso para não criar problemas no futuro é o papel do vendedor, sempre fornecendo o conhecimento necessário para que o cliente evolua e tome decisões concisas.

No futuro, aquele cliente lembrará do sucesso que obteve graças ao aconselhamento do vendedor e, muito provavelmente, voltará para fazer negócios onde se sente bem e é compreendido. É necessário, nesse caso, um estudo aprofundado do universo do cliente e de como suas necessidades podem ser atendidas por meio das ofertas disponíveis. Essa é uma regra que deve estar em todo manual de técnicas de vendas no varejo, por exemplo.

### Estabeleça uma relação de confiança com o cliente

Se você conseguiu entender as necessidades do cliente e satisfazê-las perfeitamente, ele voltará a comprar com você e sua primeira venda terá sido concluída com sucesso. Uma venda só está completa quando o cliente volta, e se ele volta é porque o processo criou uma relação de confiança entre você e ele. Para Sandro Magaldi, a ética é a principal promotora da confiança. Com atitudes éticas, você poderá conquistar até o cliente mais difícil.

### Seja flexível

O bom vendedor é aquele que se adapta às mais diversas situações. Se você consegue moldar suas atitudes de acordo com a personalidade do cliente com quem está lidando, tudo se tornará mais fácil nas negociações e resultará, certamente, em uma compra. Adote diferentes posturas para cada situação.

### Nunca subestime o cliente

Para o escritor Eduardo Zugaib, já passou a época em que dava para enrolar o cliente. Com os consumidores cada vez mais atentos e conscientes dos seus direitos, qualquer tentativa de fraude ou "enrolação" vai ser logo identificada pelo cliente, que, além de não fechar negócio com você, ainda vai espalhar a má fama no mercado.

### Seja resiliente

A resiliência é a capacidade que uma pessoa tem de absorver um "choque", sem deixar de lado sua essência. Para um vendedor, a pressão aparece de todos os lados e se escuta a palavra "não" frequentemente. Essa habilidade pode lhe proporcionar "frieza" para pensar, enquanto outros se desesperariam em negociações difíceis.

### Mostre que tem senso de organização

Um bom vendedor gosta de Excel e de outras ferramentas de controle. O planejamento faz com que ele busque o objetivo de forma organizada, cumpra regras, seja ético e saiba aproveitar todo o processo que circunda as vendas em seu benefício.

### Crie uma estratégia

Elaborar um planejamento de vendas é entender o cenário da negociação, que para o especialista Gustavo Coelho significa conhecer o comprador e suas necessidades, seu concorrente e como seu produto se diferencia dos outros, criando um apelo do produto para o cliente.

### Seja criativo

O especialista em vendas Carlos Cruz ressalta a importância da criatividade na busca de alternativas para chegar até o cliente. Usar argumentos que envolvam o consumidor, fazendo com que ele imagine os benefícios do produto no seu cotidiano, é uma das dicas de vendas do autor. Mas ele avisa: é preciso ser inovador.

Acredite (e defenda) aquilo que faz

O primeiro passo para transmitir confiança ao cliente é advogar em prol do seu serviço. Quando fechar um negócio, passe então a advogar a favor do próprio cliente dentro da empresa. Os interesses dele estão diretamente ligados aos seus interesses como profissional.

Fonte: <https://meusuccesso.com/artigos/vendas/10-tecnicas-de-vendas-infaliveis-23/>

### MOTIVAÇÃO PARA VENDAS;

Trata-se de processos psíquicos que a pessoa tem que a impulsiona à ação. Existe uma influência tanto individual como pelo contexto em que essa pessoa se encontra. Indivíduos motivados tendem a ter um melhor desempenho, o que faz com que a organização invista em estímulos para promover essa motivação.

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento. Duas pessoas não perseguem necessariamente o mesmo objetivo no mesmo momento. O problema das diferenças individuais assume importância preponderante quando falamos de motivação.

#### Razões da Motivação

□

#### □ Razões empresariais

- concorrência
- produtos e preços
- fidelização

#### Razões Pessoais

- empregabilidade
- motivos p/ servir

\* (ordem material = cliente = lucro)

\* (ordem intelectual = interação / troca / oportunidade)

\* (ordem espiritual = crescimento pessoal)

O indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. *Podemos identificar os seguintes tipos de motivação:*

• **Motivação Externa:** a pessoa realiza determinadas tarefas por ser "obrigada", ou seja, são impostas determinações para que essa pessoa cumpra. É a forma mais "primitiva" de motivação, baseada na hierarquia e normalmente utilizando as punições como fator principal de motivação. Trata-se de "fazer o ordenado para não ser punido", "cumprir ordens".

• **Pressão Social:** a pessoa cumpre as atividades porque outras pessoas também o fazem. Ela não age por si, mas sim, para acompanhar um grupo e cumprir as expectativas de outras pessoas. Aqui, estamos falando de "fazer o que os outros fazem para ser aceito, fazer parte do grupo".

• **Automotivação:** a pessoa automotivada age por iniciativa própria, em função de objetivos que escolheu. A automotivação é a convicção que a pessoa tem de que deseja os frutos das suas ações. É "fazer o que creio ser adequado aos meus objetivos".

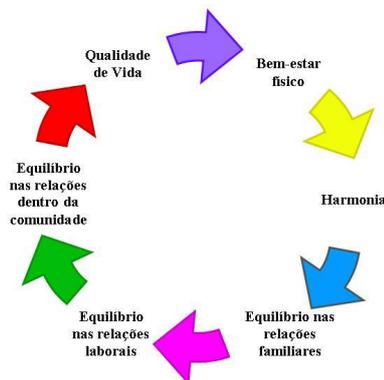
Não existe motivação "certa". Em situações de emergência, por exemplo, provavelmente a simples obediência seja a ação mais indicada. O sucesso de uma ação coletiva pode depender da conformidade das ações individuais à orientação do grupo. Por outro lado, uma pessoa pode ser fortemente auto motivada a objetivos destrutivos, como uma ambição excessiva.

O ideal seria o alinhamento de todos estes tipos de motivação; pessoas auto motivadas atuando em grupos coesos, com orientação clara, sólida e coerente.

Final o que é motivação? É ser feliz? É enxergar o mundo com outros olhos? É conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que?

Motivação segundo o dicionário é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim Motivação está intimamente ligado aos Motivos que segundo o dicionário é fato que leva uma pessoa a algum estado ou atividade. Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são pessoais, intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também), logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você, por isso motivação é algo tão pessoal, porque vêm de dentro. A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:



- Autorrealização
- Autoestima
- Sociais
- Segurança
- Fisiológicas

## TÉCNICAS DE VENDAS

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Teoria dos Dois Fatores - Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada através de dois fatores:

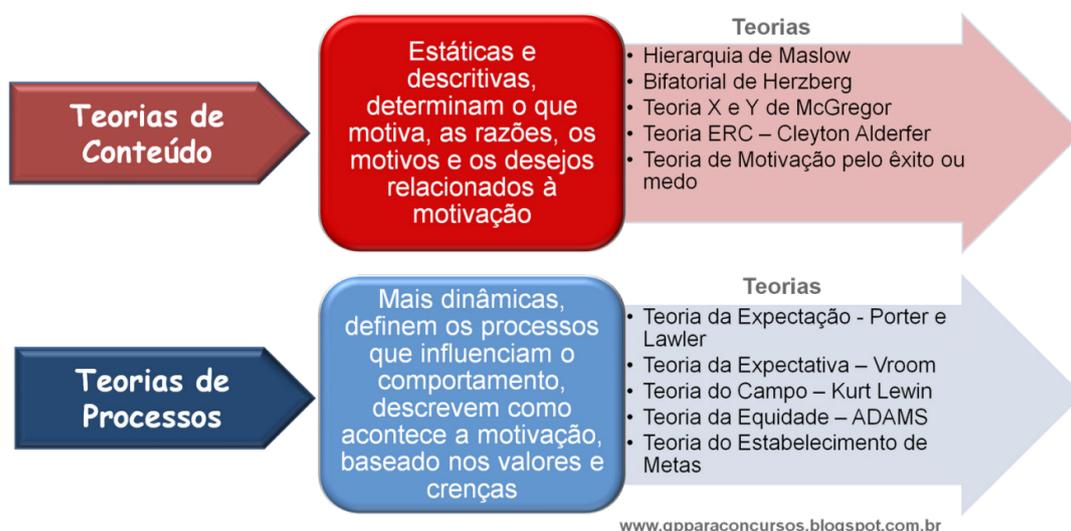
- ✓ Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.
- ✓ Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da autorrealização gerada através de seus atos.

Já David McClelland identificou três necessidades que seriam pontos chave para a motivação: poder, afiliação e realização.

Para McClelland, tais necessidades são "secundárias", são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Em relação às teorias, podemos ainda citar as linhas teóricas, que se dividem em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, onde, em cada uma delas, identificamos as correntes pertencentes.

### Linhas teóricas Básicas da Motivação



**Existem algumas teorias mais clássicas sobre motivação que veremos abaixo:**

✓ **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow:**

Organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.

✓ **Teoria ERC de Alderfer:**

Tentou aperfeiçoar a hierarquia das necessidades de Maslow, criando três categorias: Existência (necessidades fisiológicas e de segurança), Relacionamento (dividiu a estima em duas partes: o componente externo da estima. (social) e o componente interno da estima (autoestima) incluindo nessa categoria as necessidades sociais e o componente externo da estima) e Crescimento (incluindo aqui autoestima e a necessidade de autorrealização).

✓ **Teoria dos dois fatores de Herzberg:**

Herzberg descobriu que há dois grandes blocos de necessidade humanas: os fatores de higiene (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Os fatores de Higiene são fatores extrínsecos ou exteriores ao trabalho. Para Herzberg, eles podem causar a insatisfação e desmotivação se não atendidos, mas, se atendidos, não necessariamente causarão a motivação. Exemplos: segurança, status, relações de poder, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa. Os fatores motivadores são os fatores intrínsecos, internos ao trabalho. Estes fatores podem causar a satisfação e a motivação. Exemplos: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

## TÉCNICAS DE VENDAS

✓ **Teoria da determinação de metas:**

Considera que a determinação de metas motiva os trabalhadores. A equipe deve participar na definição das metas (construção conjunta), que devem ser claras, desafiadoras mas alcançáveis.

✓ **Teoria da equidade:**

✓ Também conhecida como teoria da comparação social. A motivação seria influenciada fortemente pela percepção de igualdade e justiça existente no ambiente profissional.

✓ **Teoria da expectativa (ou expectância) de Victor Vroom:**

Construída em função da relação entre três variáveis: Valência, força (instrumentalidade) e expectativa, referentes a um determinado objetivo. Valência, ou valor, é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Pode-se traduzi-la como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos. Valência positiva atrai o comportamento em sua direção, valência zero é indiferente e valência negativa é algo que o indivíduo prefere não buscar. Expectativa é o grau de probabilidade que o indivíduo atribui a determinado evento, em função da relação entre o esforço que vai ser despendido no evento e o resultado que se busca alcançar. Força, ou instrumentalidade, por sua vez, é o grau de energia que o indivíduo irá ter que gastar em sua ação para alcançar o objetivo.

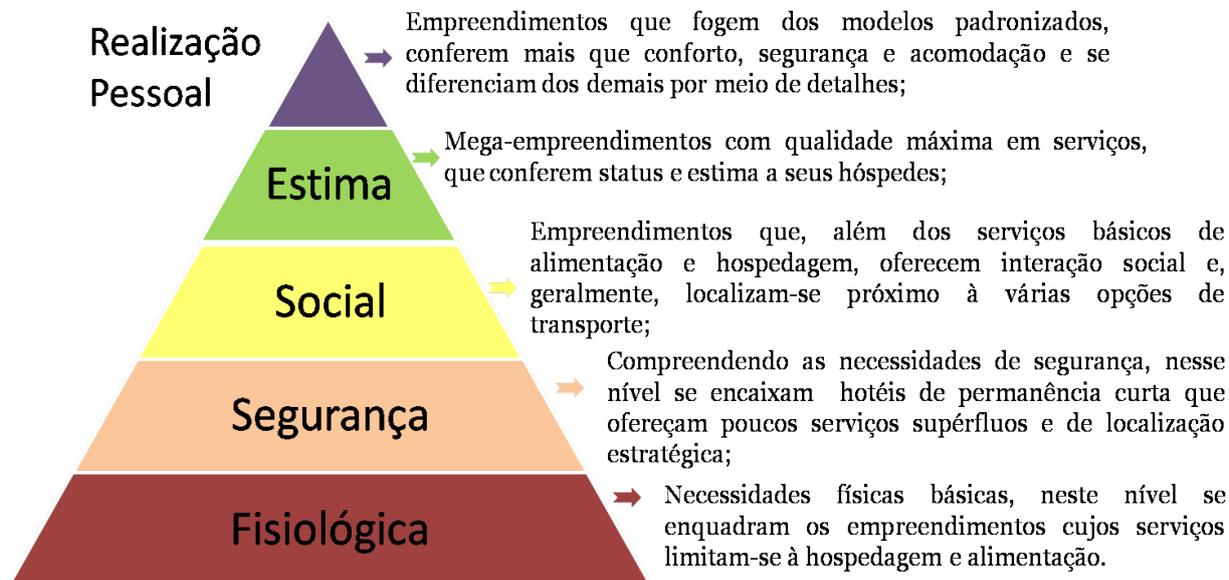
✓ **Teorias X e Y:**

McGregor afirmava que havia duas abordagens principais de motivação e liderança: as teorias X e Y. A teoria X apresentava uma visão negativa da natureza humana: pressupunha que os indivíduos são naturalmente preguiçosos, não gostam de trabalhar, precisam ser guiados, orientados e controlados para realizarem a contento os trabalhos. A teoria Y é o oposto: diz que os indivíduos são automotivados, gostam de assumir desafios e responsabilidades e irão contribuir criativamente para o processo se tiverem suficientes oportunidades de participação.

**Dentre as teorias citadas, a mais difundida é a da Hierarquia das Necessidades, abaixo mais detalhes sobre ela.**

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow:

**necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de auto realização.**



## TÉCNICAS DE VENDAS



Quanto às implicações dessas teorias:

### Implicações aos Administradores:

As implicações para os administradores estão relacionadas quanto à forma como motivar os subordinados:

- ✓ Devem determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Ao serem motivadoras devem ser adequadas aos indivíduos observando suas reações em diferentes situações e perguntando que tipos de recompensas desejam;
- ✓ Determinar o desempenho que você deseja - determinar qual o nível de desempenho que os subordinados têm que ter para serem recompensados;
- ✓ Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável - a motivação poderá ser baixa se os subordinados acharem que o que foi determinado é difícil ou impossível;
- ✓ Ligar as recompensas ao desempenho;
- ✓ Certificar se a recompensa é adequada - recompensas pequenas significam motivações fracas.

### Implicações para a Organização:

A expectativa da motivação também traz várias implicações para a organização:

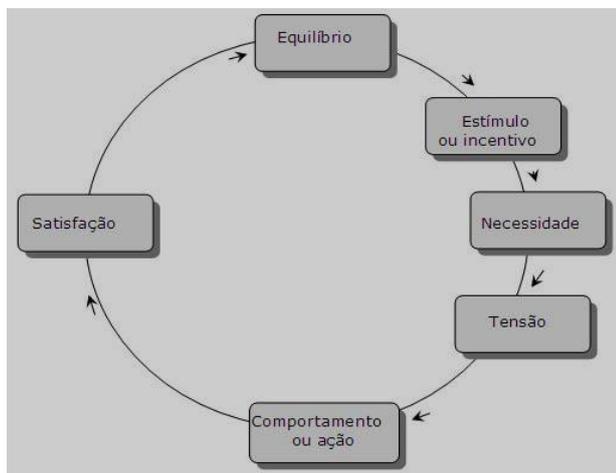
Geralmente, as organizações recebem o equivalente a recompensa e não o que desejam - o sistema de recompensas devem ser projetados para motivar os comportamentos desejados; ex.: segurança, aumento de produção.

O trabalho em si pode tornar-se intrinsecamente recompensador - se forem projetados para atender as necessidades mais elevadas dos empregados, como ex.: independência, criatividade, o trabalho pode ser motivador por si mesmo.

Portanto, a tarefa mais importante para os administradores e organizações é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planejamento da organização.

Ainda sobre motivação, precisamos entender o processo que leva o indivíduo a tomar uma ação em busca de um objetivo, conforme mostra o Ciclo Motivacional.

O Ciclo Motivacional



O ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As necessidades ou motivos não são estáticos, pelo contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação, de certas necessidades. E quando uma necessidade é satisfeita ela não é mais motivadora de comportamento já que não causa tensão ou desconforto.

O ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada (a satisfação é transferida para objeto). Muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para a sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de alguma necessidade é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidade, à medida que elas vão surgindo.

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.

Isto pode ser definido com um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O ajustamento – assim como a inteligência ou as aptidões – varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia dentro de um continuum e pode ser definido em vários graus, mas do que em tipos. Um bom ajustamento denota "saúde mental". Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. As características básicas de saúde mental são:

- As pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
- As pessoas sentem-se bem em relação às outras pessoas;
- As pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

### PRODUTO, PREÇO, PRAÇA, PROMOÇÃO;

Os 4 Ps do marketing também chamados de **Mix de Marketing** ou **Composto de Marketing** representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: **Produto, Preço, Praça e Promoção**. Quando os 4 estão em equilíbrio tendem a influenciar e conquistar o público.

Dependendo do autor do artigo ou livro, os nomes podem variar: **Mix de Marketing, Composto de Marketing**.

Mas, salvo as variações na nomenclatura, o nervo central permanece inalterado: os 4 Ps do marketing **são os pilares básicos de toda e qualquer estratégia**.

O que é, em essência ter sucesso em seu negócio? Vender. Só que para isso é preciso construir a sua marca.

E isso significa **muito mais do que abrir um canal de vendas** e expor a mercadoria.

É preciso desenhar e construir a sua marca sobre mais do que um pilar.

Quer um exemplo que todo brasileiro conhece? Havaianas.

Uma simples sandália de borracha.

Há pouco mais de 20 anos, era das mais simples e baratas, vendidas em mercados e voltadas para o público de baixo poder aquisitivo.

Quem nunca ouviu que "Havaianas eram chinelo de pedreiro"?

Só que, em 1994, a empresa lançou a **Havaianas TOP**.

Ao invés das clássicas solas brancas e tiras azuis ou pretas, a nova linha vinha em cores fortes, um tantinho mais altas no calcanhar e logo em relevo.

A partir de uma esperta campanha, **com propagandas originais e bem humoradas** (que se tornaram marca da empresa – passaram a se tornar objeto de desejo, mesmo que mais caras que o modelo antigo).

A distribuição também sofreu uma grande mudança. Cores e modelos passaram a ser escolhidos de acordo com o público do entorno.

E, é lógico, o investimento em um display colorido e de qualidade, com os pares de sandálias distribuídas por cores e tamanhos, prontas para serem desfiladas nos pés dos clientes.

O resultado foi um **crescimento exponencial** que, inclusive, fez com que a empresa criasse uma área voltada especificamente para o comércio exterior.

E hoje a sandália continua **ocupando status de artigo típico brasileiro**, com diversas lojas espalhadas pelo país.

Aliás, pelo mundo...

Agora vamos voltar à nossa situação: não bastaria a Havaianas criar sandálias coloridas (**Produto**), com uma nova tabela de valores (**Preço**), investir em uma dinâmica de distribuição e venda (**Praça**) ou fazer propagandas divertidas e coloridas (**Promoção**).

**O sucesso desse case está justamente no equilíbrio desses 4 setores**, trabalhando para fortalecer a marca frente a um público-alvo muito bem selecionado.

E agora que pudemos mostrar e fazer você entender como funciona o conjunto dos 4 Ps de marketing, é hora de entender qual o papel de cada um deles.

### P de Produto

Uma empresa precisa oferecer algo.

Produto, aqui, também deve englobar serviços oferecidos por um negócio.

Mas este não é o foco principal desse pilar.

O Produto serve para a sua equipe **entender e definir** quais os atributos e características do que é oferecido. Para facilitar, seguem algumas perguntas que você deve responder:

- Quais as necessidades e/ou desejos que seu produto/serviço deve satisfazer junto à clientela?
- Quais as funções que ele deve desenvolver para atingi-las?
- Como, quando e onde o cliente irá utilizá-lo?
- Como ele é fisicamente?
- Existem outras cores, tamanhos e estilos disponíveis?
- Qual o nome?
- Qual a marca?
- Como ele se diferencia dos outros produtos e serviços já existentes no mercado?

Aqui também é o momento de entender o **Ciclo de Vida do seu Produto ou Serviço**.

Qual o comportamento dele no mercado? Para entender, que tal usar como base o ciclo de uma árvore na natureza:

- Uma semente é plantada (**introdução**)
- Ela germina (**crescimento**)
- Começa a produzir folhas e galhos, além de fortalecer suas raízes (**maturidade**)
- Depois começa a encolher e acaba morrendo (**declínio**)

A partir do momento em que você conseguir visualizar o ciclo de vida do seu produto, vai ficar mais fácil entender qual o seu momento e, com isso, quais as melhores estratégias para o futuro.

### P de Preço

**A sobrevivência de uma empresa está intimamente ligada a esse P.** O preço é, na verdade, o valor que será cobrado pela solução que você oferece.

Esse pilar vai **indicar o futuro da sua empresa**, já que é a partir da circulação do dinheiro que será possível pagar funcionários, fornecedores, realizar investimentos e tirar o seu merecido lucro.

Algumas perguntas que devem ser respondidas:

- Qual o valor do seu produto ou serviço para o comprador?
- Quais as faixas de preço para produtos e serviços em cada área de distribuição?
- Qual o comportamento do cliente em relação ao preço? Quanto ele está disposto a pagar pelo que você oferece? Qual o limite de preço?
- Existe a necessidade de criar ações de preço específicas para segmentos de público (pessoas jurídicas, clientes fiéis)?
- Como seu preço se compara ao de seus competidores?

Lembre-se de que o preço estará intimamente ligado, não apenas ao produto, **mas a percepção da marca** pelo seu público.

Ou seja: marcas mais valiosas para o cliente **tem mais chances de continuar a serem escolhidas**, mesmo que seu preço seja mais alto que o da concorrência.

### P de Praça

Algumas pessoas têm dúvida sobre esse pilar. Na verdade, talvez o nome não seja muito claro.

Em inglês, Praça é *Placement*, que, em tradução livre para a nossa área, pode ser entendido como **Colocação no Mercado**.

A questão é que ele é responsável, especificamente, por **como o cliente chega até você, aos seus produtos e serviços**.

No nosso exemplo das Havaianas, são os canais de distribuição.

As perguntas para você definir da melhor forma a Praça, são:

- Onde seu público costuma procurar pelos seus produtos e serviços?
- No caso de estabelecimentos físicos (pontos de venda), quais os tipos específicos?
- No caso de estabelecimentos virtuais e online, quais (ecommerce, catálogo, redes sociais)?
- Como a sua empresa pode acessar os melhores e mais efetivos canais de distribuição?

Essas respostas, junto ao estudo dos outros pilares, **vão ajudar a definir onde e como sua empresa deve estar acessível para os consumidores**.

Às vezes pensamos que esta parte é menos complicada – principalmente pela facilidade de se montar uma loja virtual – mas é preciso entender que **não adianta nada ter uma linda vitrine se não há público** em frente a ela ou, ainda, se esse não é o público que vai, de fato, efetuar compras.

### P de Promoção

Promoção, aqui, **é diferente da ideia de liquidações e Sales** que vemos em tantos shoppings e centros comerciais.

Na verdade, ela **tem o sentido de Promover a sua marca** e soluções, fazer com que a mensagem de marketing da sua marca chegue aos ouvidos certos.

Transformar sua empresa, de mera desconhecida, em **posível solução para necessidades e desejos de um cliente**.

- Quando e onde você pode passar adiante, de forma efetiva, as mensagens de marketing do seu negócio para o seu público-alvo?

- Quais os melhores canais (TV, rádio, internet, impressos) e ações de relações públicas para apresentar as suas soluções para possíveis clientes?

- Seu mercado é sazonal (ovos de páscoa, árvores de natal)? Qual, então, deve ser o calendário para poder aproveitar as chances de aumentar as vendas e promoções?

- Como os seus competidores fazem a promoção de seus produtos e serviços? Qual a influência deles sobre as suas ações?

Essas são algumas das perguntas que vão ajudar você e sua equipe a **direcionarem seus esforços de maneira mais efetiva** para poder fazer com que conheçam o que você tem a oferecer e passem a considerá-lo em sua decisão de compra.

**Mas por que esse Mix de Marketing é tão importante?**

Os 4 Ps do marketing, **para alguns, pode ser apenas mais uma lista**, algo que pode ajudar, mas que não é tão essencial assim, exatamente por parecerem óbvios demais.

Só que esse mix é parte do sistema norteador de uma companhia, ele ajuda a definir, não apenas como vender mais, mas também a maneira de ser **mais efetivo na conquista e manutenção dessa clientela**.

É aquela velha questão: se todo mundo precisa beber água, **por que algumas marcas vendem mais do que outras?**

Por que algumas são tão mais caras? Por que as pessoas têm preferência de marca?

E a resposta está intimamente relacionada com a capacidade de cada uma delas em **fazer com que o público esteja ciente dos seus diferenciais**, do porquê da constituição desse valor.

Uma garrafa de água vendida em um engarrafamento pode acabar sendo percebida como item muito mais valioso do que se estivesse na prateleira de um mercado.

Assim como uma garrafa de uma fonte específica, com propriedades minerais únicas, acaba sendo um artigo diferenciado e, por isso, **mais desejável a uma parcela do público**.

E o conjunto desses Ps vão se alterando, se ajustando a cada uma dessas situações para que clientes e empresas possam se beneficiar.

Fonte: <https://marketingdeconteudo.com/4-ps-do-marketing/>

### VANTAGEM COMPETITIVA;

Um dos conceitos menos explorados e mais importantes para quem deseja ter sucesso no mundo dos negócios é o que Michael Porter, professor da Harvard Business School, definiu com vantagem competitiva.

Na prática, vantagem competitiva é a condição que diferencia uma empresa ou um profissional da concorrência. Para entender melhor, uma pergunta que eu sempre faço é a seguinte: o que o levaria a comprar algo do Submarino em vez da FNAC? Do Boticário em vez da Natura? Da Apple em vez da HP? Da Honda em vez da Yamaha?

Quando isso estiver claro em sua mente é porque a sua escolha possui vantagens competitivas bem definidas que podem estar no preço, no design, no prazo, na posição que a empresa ocupa no mercado, na sua simpatia pela marca, na preocupação da empresa com o meio ambiente etc.

Uma vantagem competitiva origina-se de uma competência central do negócio. Competência é uma habilidade adquirida no segmento onde você atua ou naquilo que você faz, mas para se transformar em vantagem competitiva, você precisa exercê-la melhor do que os seus concorrentes.

Em síntese, uma vantagem competitiva deve ser: 1) difícil de imitar; 2) única; 3) sustentável; 4) superior à competição; 5) aplicável a múltiplas situações. Por essas e outras razões não é fácil desbancar a Apple, o Cirque Du Soleil, o Google, a Intel, a Sony e tantas outras empresas que você admira.

Se as vantagens competitivas podem ser utilizadas para promover uma empresa ou um produto, por que elas não podem ser utilizadas para promover a sua pessoa? Pensando nisso, tomei a liberdade de escrever alguns pontos que vão ajudá-lo a se destacar na multidão. Quando tiver a resposta para tudo isso será mais fácil de se posicionar no mercado.

Em que você é bom? Todos nós temos habilidades in-críveis e somos singulares em alguma coisa. É o seu talento natural, o dom que lhe foi concedido para fazer o bem na Terra. Não importa a profissão escolhida, mas se você se dedica de corpo e alma mais do que o seu concorrente aí está a sua primeira vantagem competitiva.

Quais são as suas habilidades mais fortes? Exemplos práticos: gosto de escrever, adoro lidar com gente, sei planejar as coisas, sou bom articulador, gosto de liderar pessoas, tenho facilidade para física e matemática, adoro cuidar de animais, tenho profundo respeito pela natureza e assim por diante. O que fizer melhor do que os outros se transforma em uma grande vantagem competitiva.

De todas as necessidades existentes no mundo, quais você pode atender bem? Lembre-se Al Ries e Jack Trout: quando você quer ser tudo para todos acaba não sendo nada, portanto, escolha a área com a qual você mais se identifica ou com a qual você tem mais afinidade. As perguntas corretas definem as escolhas corretas. Se você deseja ser um biólogo, lute com todas as suas forças para ser o melhor biólogo do planeta.

O que você deseja realmente fazer, e acredita conseguir? Todo ser humano precisa de uma causa para brigar. Se você for apaixonado pela natureza, certamente, vai considerar a possibilidade de abraçar uma causa pela qual valha a pena lutar. Como são poucos os que nascem com a devida consciência ambiental, eis aqui uma enorme vantagem competitiva.

Em que tipo de profissão ou negócio você está disposto a passar o resto da sua vida? Quanto mais apaixonado você for pela profissão, maior a chance de se realizar e contribuir para uma sociedade melhor. Dinheiro é importante, mas se você levar em conta somente o dinheiro, você reduz a sua vantagem competitiva.

Isso é algo que o mundo necessita? Simples assim. Ajuda a melhorar a vida das pessoas? É útil, agradável? Desperta o sorriso nas pessoas? Renova a esperança? O mundo está carente disso?

Trata-se de uma contribuição importante, essencial, indispensável? Mobiliza as pessoas? Contribui para o crescimento individual e coletivo de alguma forma? Desperta sentido de contribuição e de realização ao mesmo tempo? Isso pode fazer a diferença no mundo?

As pessoas são capazes de realizar coisas incríveis, entretanto, são poucas as que acreditam nisso. Quando você conseguir estabelecer suas vantagens competitivas de maneira clara, como profissional ou como empreendedor, estará se distanciando da multidão.

Por fim, lembre-se de que todos nascem com um dom especial. Quanto mais cedo você descobri-lo e quanto mais você exercê-lo com paixão, mais rápido conseguirá estabelecer suas vantagens competitivas.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-vantagens-competitivas/53869/>

### COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA;

Por mais inovador que seja um modelo de negócios, ninguém nunca está sozinho no mercado. Mas, em vez de encarar a concorrência como um exército inimigo, talvez seja melhor analisá-la sob um ponto de vista mais racional. Afinal de contas, diferentemente de gladiadores lutando pela vida, competidores não são nada mais do que forças empreendedoras diferentes em um mesmo segmento.

#### 1-Conheça seus adversários

Faça uma pesquisa sobre o perfil da concorrência no mercado e analise friamente seus maiores erros e acertos. Concentre essa análise em pontos como presença on-line, produtos, serviços e tempo de existência. Esse é o passo inicial para definir quais serão os seus diferenciais.

#### 2-Evite guerras de preços

Não existem vencedores em competições de derrubadas de preços. Você pode até obter vantagens caso tenha uma oferta mais atraente. Mas isso é diferente de desvalorizar o seu produto e comprometer o fluxo de caixa.

#### 3-Aprenda com exemplos ao seu redor

Observe cases inspiradores em sua área e tente incorporar as estratégias que possibilitaram o sucesso dessas empresas. O mesmo vale para os erros cometidos, que podem servir de alerta para evitar a repetição deles.

#### 4-Seja ético

Entenda que a concorrência é formada por outros empreendedores, que assim como você, estão apenas buscando um lugar ao sol para suas empresas. Fique atento às possibilidades de sinergias, pois competidores podem virar parceiros de um dia para o outro. Nada é mais valioso do que uma reputação sólida.

#### 5-Fique atento

Respeito é essencial. Mas também é importante saber se impor frente a concorrentes inescrupulosos e predatórios. Nesse caso, saiba equilibrar uma postura ética com iniciativas

mais combativas.

Fonte: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/5-dicas-para-lidar-com-os-seus-concorrentes.html>

### NOÇÕES DE IMATERIALIDADE OU INTANGIBILIDADE, INSEPARABILIDADE E VARIABILIDADE DOS PRODUTOS BANCÁRIOS.

Para KOTLER e ARMSTRONG (1998 e 1998), os serviços possuem quatro características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

**Intangibilidade:** Quando falamos em algo intangível, nos referimos a algo que não conseguimos perceber fisicamente, ou seja, não vemos, não pegamos, não sentimos. Essa característica deixa o indivíduo fora de sua zona de conforto, isto porque ele adquire algo que não pode de pronto perceber, a subjetividade desses serviços gera uma insegurança ao cliente quanto à qualidade daquele serviço. Diante disso, as instituições devem estar atentas àquilo que o cliente no momento da prestação do serviço pode usar de referência em suas avaliações, como por exemplo, a estrutura do lugar, a agilidade do serviço, a qualidade no atendimento, a presteza nas informações prestadas, os canais de comunicação, custo dos serviços, enfim, todos os meios que na avaliação do cliente o deixe mais tranquilo e positivo quanto a aquisição do serviço.

**Inseparabilidade:** Quando falamos em serviços, falamos de algo que seu consumo ocorre ao mesmo tempo em que é produzido, ou seja, não é possível separar o serviço de quem o presta ou realiza, um é inerente ao outro. Essa é razão pela qual falamos em interação entre vendedor e cliente, porque ambos afetam diretamente o resultado do processo. Diante disso, vale destacar a importância da preparação tanto técnica quanto comportamental dos profissionais que desenvolverão esse tipo de serviço, afinal, seu desempenho está intimamente ligado à qualidade e eficácia final do processo de venda de serviços.

**Variabilidade:** Aqui nos referimos à dificuldade existente nas instituições de padronizar suas prestações de serviço, até porque estamos aqui falando em situações que são desenvolvidas por pessoas, sendo que, por mais que haja um modelo ou padrão a ser seguido na tentativa de minimizar percepções diferenciadas aos clientes, de maneira que todos tenham o mesmo tratamento, vários fatores interferem aqui, temos como já citamos o comportamento do prestador de serviço, mas temos também a colocação que cada cliente faz em relação às suas necessidades, sendo que cada um tem uma forma de expor essas necessidades, outro fator são diferenças que podem existir entre estruturas, cidades, culturas, enfim, compete à instituição implantar estratégias e cultura organizacio-

nal que incentive os colaboradores a prestarem serviços de qualidade que atenda aquela tida como meta, além de acompanhar aquele que melhor lhe dirá se o que tem sido oferecido é o melhor, ou seja, o cliente. Necessário se faz um acompanhamento das percepções e avaliações que o cliente consumidor desse serviço tem apontado.

**Percibilidade:** Esta característica problemática visto que os serviços não podem ser estocados para uso ou venda posterior, obrigando para o gestor uma grande necessidade de estabelecer equilíbrio entre a demanda e a oferta. Isto pode representar um sério problema para a empresa prestadora quando a demanda é flutuante, como acontece nas empresas que lidam com serviços; de demanda cíclica, sazonal ou irregular. Se montam uma estrutura capaz de suportar os picos da demanda, naturalmente terão capacidade ociosa (e custos mais elevados) nos momentos em que a demanda estiver mais baixa. Se, por outro lado, decidem montar uma estrutura para atender ao mínimo necessário, prestarão serviços precários quando a demanda estiver mais elevada. Assim, ao montarem sua estrutura, devem levar em consideração as flutuações e adotar estratégias flexíveis e adequadas para enfrentar cada situação.

### MANEJO DE CARTEIRA DE PESSOA FÍSICA E PESSOA JURÍDICA

**É de extrema importância que as instituições mantenham o foco nos clientes levando em consideração aqueles que geram mais rentabilidade e ao mesmo tempo, tenham um controle dos riscos aos quais os negócios financeiros estão sujeitos, por isso, o controle da carteira de clientes é fundamental para o monitoramento desses clientes, da evolução dessas negociações, de forma que as instituições possam identificar tanto as oportunidades de gerar mais negócios com maior lucratividade e também se prevenir dos riscos, ajustando linhas de crédito, oferecendo produtos que melhor se encaixem na necessidade e situação financeira daquele cliente, e também administrar melhor seu departamento de cobrança.**

Quando falamos em administrar carteiras estamos falando em profissionais que vão se responsabilizar pela gestão dos recursos dos clientes da instituição, o que exige um alto grau de confiança entre o cliente e o gestor, pois o segundo tem o poder de definir o destino dos ativos financeiros de seu cliente considerando alguns fatores como riscos e políticas de investimento pré-definidas.

Na área comercial a gestão da carteira de clientes deve ser um processo contínuo e alinhado aos objetivos da empresa: após ganhar um cliente, você deve saber o seu comportamento, manter e ampliar o relacionamento com ele, descobrir novas oportunidades de negócios e, por fim, fidelizá-lo.

Considerando que os clientes não são iguais e que a carteira está sempre em constante movimento, ela deve ser segmentada conforme o perfil de semelhanças dos clientes para poder tratá-los conforme suas características da seguinte forma:

- Ofereça produtos ou ofertas de serviços diferenciadas por grupo;
- Comunique-se de forma direcionada por grupo de clientes, use um tratamento diferenciado se for o caso;
- Pense em cada segmento como uma pequena parte que merece um tratamento especial, diferenciado.
- Identifique os que representam as contas especiais, as que possuem a maior concentração e volume de compras e separe-os dos que dão mais lucro (os primeiros possuem um poder maior de barganha).<sup>1</sup>

#### PESSOA FÍSICA

- Crédito Pessoa Física – como reflexo de ações com foco nos clientes, novo reposicionamento estratégico, na sustentabilidade dos negócios, o BB consolidou a liderança, dando continuidade ao Programa de Transformação do Varejo, que contempla ações estratégicas como a rentabilização da base de clientes, com base no atendimento de excelência, conhecimento do cliente e aumento da oferta de conveniência adequada aos canais de atendimento.

- Crédito consignado – o foco em linhas de menor risco e a estratégia de qualificação da base de clientes fortaleceu o crescimento dessa modalidade, permitindo a liderança do BB no segmento.

- Veículos – mais uma modalidade que obtém crescimento no BB, que investe em medidas que visem preservação do meio ambiente e sustentabilidade do planeta. Nessa linha são oferecidas condições diferenciadas aos clientes no financiamento de veículos que se enquadrem no ranking “Nota Verde”.

- Crédito Imobiliário – essa linha manteve o crescimento, com previsão de continuidade nos próximos anos, e nesse contexto, o BB, investindo em sustentabilidade, vem priorizando financiamentos à produção que atenda conceitos de preservação.

#### PESSOA JURÍDICA

- Microcrédito – diante da positividade do cenário econômico brasileiro (queda no desemprego/integração no mercado de consumo/mobilidade social/ampliação de crédito...) o BB passou a atuar no Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) – dentre os objetivos citamos a promoção de inclusão bancária e a geração de trabalho e renda para empreendedores de pequeno porte.

<sup>1</sup> Fonte: [www.administracaoemconcursos.blogspot.com.br](http://www.administracaoemconcursos.blogspot.com.br)

## TÉCNICAS DE VENDAS

- Crédito Pessoa Jurídica – o BB busca estimular a inovação e a produção nacional para aumentar a competitividade das indústrias e estimular o crescimento do país. Isso explica o crescimento dessa carteira, onde linhas de capital de giro e investimentos representam mais de 70%.

- Crédito para Empresas Médias, Grandes e Corporate – nessa linha (clientes Atacado), o BB atende empresas com faturamento anual bruto superior a 25 milhões, e as ações estarão centradas no aprimoramento de processos e estruturas de atendimento, estratégias de rentabilização e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

- Micro e Pequenas Empresas – aqui destacamos a linha de crédito BB Giro Empresa Flex, além do Cartão BNDES.

- Operações de Investimento e Repasses – nessa modalidade podemos citar o Fundo da Marinha Mercante, Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste, além de recursos do FINAME, que movimentaram bilhões em investimentos na geração de emprego e no desenvolvimento do país.

- Agronegócios – nessa modalidade podemos citar medidas adotadas que destacam o BB no segmento:

- ✓ Mitigação do risco;
- ✓ Programa Agricultura de Baixo Carbono
- ✓ Letra de Crédito do Agronegócio
- ✓ Novo modelo de atendimento ao produtor rural
- ✓ PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar)
- ✓ PRONAMP (Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural)
- ✓ Negócios com cooperativas e atendimento especializado.

Políticas de Crédito e Risco de Crédito – essas políticas visam:

- Assegurar uniformidade de decisões
- Aperfeiçoar a administração do risco de crédito
- Garantir a integridade dos ativos de crédito
- Elevar os padrões de qualidade
- Tratam do retorno ajustado ao risco, dos limites máximos de concentração e percentuais de comprometimento do patrimônio.

Processo de Crédito – constitui 4 etapas:

1. Concessão – abrange a análise do cliente e da operação;
2. Condução – acompanhamento da aplicação dos recursos liberados, prevenindo a inadimplência.
3. Cobrança - utilização de mecanismos que assegurem o retorno de recursos emprestados;
4. Recuperação – busca reduzir perdas de crédito, minimizar custos de recuperação e aumentar taxa de recuperação

Gestão do Risco de Crédito – Modelos de Concessão

- O BB utiliza modelos de credit scoring (analisa conceitos de inadimplência, pontualidade, definição de bom ou mau pagador) e credit rating e probabilidade de default (classifica as empresas em categoria de risco de crédito)

- O BB desenvolveu algumas metodologias próprias para a apuração dos componentes de risco.

- Entre elas citamos:
  - ✓ FEI – Frequência Esperada de Inadimplência
  - ✓ PDI – Perda Dada a Inadimplência
  - ✓ Exposição a risco de crédito, mensurando Capital Econômico (CE) e Perda Esperada (PE)

### NOÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.

Marketing de Relacionamento engloba estratégias de construção e disseminação de marca, prospecção, fidelização e criação de autoridade no mercado. O objetivo do relacionamento é conquistar e fidelizar clientes, além de fazer com que eles se tornem defensores e divulgadores da marca.

Outro objetivo é tornar-se uma referência no mercado, principalmente pelas boas experiências oferecidas ao usuário. Para conseguir tudo isso, a empresa basicamente cria um relacionamento em que oferece vantagens para seus clientes e prospects.

#### **Para que serve marketing de Relacionamento ?**

Como dissemos, o Marketing de Relacionamento visa a muito mais do que auxiliar nas vendas. Ele não quer criar apenas clientes; ele quer criar fãs. Mas isso é uma via de mão dupla: é preciso oferecer algo que seu cliente não pode obter em nenhum outro lugar. Afinal, é dando que se recebe.

O Marketing de Relacionamento não é uma estratégia que age apenas em curto prazo: pelo contrário, seu objetivo é criar uma relação contínua e, preferencialmente, progressiva, seja fazendo com que um cliente se torne um fã, seja fazendo com que um cliente de um produto ou serviço básico evolua para alternativas mais complexas da sua solução.

E, mais do que gerar novas receitas e receitas recorrentes, o Marketing de Relacionamento aproxima o cliente da empresa, o que beneficia não apenas o cliente – que ganha respostas mais rápidas e personalizadas às suas dúvidas e problemas -, mas também a empresa, que recebe feedback mais constantes e tem a possibilidade de aprender com sua audiência e melhorar continuamente a sua solução.

Pense, por exemplo, que, com o Marketing de Relacionamento, o público pode se aproximar da sua empresa e conhecer mais detalhadamente o que você faz e as soluções que oferece. Assim, as chances de perceber o

valor da sua solução é maior, e, conseqüentemente, a de comprar também. Além disso, passando por uma boa experiência com sua empresa, é provável que esse público queira divulgar essa experiência positiva para outras pessoas, gerando um efeito “bola de neve” que influencia na aquisição de novos clientes.

### Como aplicar o Marketing de Relacionamento ?

Há inúmeras formas de fazer isso e, felizmente, a internet deixou as coisas mais fáceis para as empresas, pois permite que elas se aproximem ainda mais da audiência.

Apenas para dar um exemplo, você pode contar com metodologias do **Marketing Digital**, **Inbound Marketing** e **Marketing de Conteúdo** para isso. Em se tratando de ferramentas, pode utilizar blog, mídias sociais e **Email Marketing**, além de ações offline, como o envio de brindes, por exemplo.

### Conheça a sua audiência e monte uma base de dados sólida

Antes de tudo, não adianta querer fazer Marketing de Relacionamento se você não conhece o seu público. Caso contrário, como é que você vai oferecer os benefícios que ele quer para gerar uma experiência do usuário realmente diferenciada?

Por isso, é essencial que você crie as **personas** da sua empresa, ou seja, as representações dos melhores clientes da sua empresa. Assim, você vai focar seu relacionamento com esse público-alvo, visando atraí-lo para que se torne cliente.

Atraindo essa audiência e obtendo algumas informações estratégicas sobre ela, você gerará uma base de contatos, com a qual estabelecerá um relacionamento para gerar e fidelizar clientes. É importante que essa base esteja com os dados sempre atualizados para que você seja assertivo em seu relacionamento. Os dados obtidos são particularmente importantes, pois é com eles que você vai criar ações para fidelizar seus clientes.

Dentre aqueles que já forem seus clientes, o ideal é identificar quais são os que compram de forma mais frequente e que geram mais receita para sua empresa. É nesses clientes que você deve focar as ações de Marketing de Relacionamento mais robustas: crie um acompanhamento personalizado e pense em formas de aproximar seu contato com eles.

A partir daí, você já pode começar a pensar nas ferramentas e formatos que utilizará para estreitar as estratégias de Marketing de Relacionamento com eles. Veja algumas dessas ferramentas:

Marketing de Relacionamento com Email Marketing

Uma das ferramentas mais poderosas no Marketing de Relacionamento é o Email Marketing. Isso porque ele é altamente personalizável e você pode utilizá-lo para diversas ações de Marketing de Relacionamento, tais como:

- Criar uma relação de proximidade;
- Parabenizar o cliente em datas importantes da sua vida, como aniversário, casamento etc.;
- Oferecer conteúdos relevantes que realmente gerem valor para seu cliente;

- Enviar campanhas de construção e consolidação de marca, mostrando como sua empresa tem um papel relevante na vida do seu cliente;

- Oferecer promoções especiais, descontos, bônus, brindes e outras vantagens, ressaltando o benefício em ser cliente da sua empresa.

- Ações de pós-venda: realizar pesquisas de satisfação para saber a opinião e as sugestões dos clientes para sua empresa;

- Oferecer novos produtos, estimulando o cross-selling e upselling.

Marketing de Relacionamento com programas de Fidelidade

Esse é um dos formatos mais comuns de Marketing de Relacionamento e é muito utilizados por empresas aéreas, administradoras de cartões de crédito, bancos e até hotéis e restaurantes. Trata-se, basicamente, de oferecer benefícios para que o cliente consuma preferencialmente o seu produto ou serviço em vez de utilizar os da concorrência.

Esses benefícios podem ser os mais variados e vão desde parcelas do próprio serviço ou produto ofertado – como no caso de hotéis, restaurantes e empresas aéreas, que oferecem hospedagens, refeições e milhas depois de algumas vezes ou tempo de uso do produto da empresa – até outras vantagens não relacionadas diretamente ao produto ou serviço prestado – como no caso de administradoras de cartão de crédito e seus programas de pontos.

É interessante que, antes de oferecer os benefícios, você analise os dados de seus clientes, para que as vantagens geralmente sejam atrativas para eles. Você deve, ao mesmo tempo, surpreender e agradar os clientes, para que eles continuem a ver vantagem na relação com sua empresa, e continue a comprar de você.

Contudo, não se esqueça de que as bonificações oferecidas devem gerar lucro, e não prejuízos financeiros para sua empresa.

Marketing de Relacionamento com uma área de Customer Success

Marketing de Relacionamento e Customer Success (CS) são duas áreas que possuem um enorme potencial de se auxiliarem. Isso porque Customer Success é um segmento em que precisa estar em constante contato com o cliente para auxiliá-lo a ter sucesso, e o marketing pode prover o conteúdo e os formatos que vai guiar nessa estrada rumo ao caminho. Por outro lado, é a experiência de CS que vai servir de insumo para as ideias de conteúdo e os formatos a serem utilizados.

Nesse sentido, a relação de CS com marketing tem três pontos principais de alinhamento e ajuda mútua:

- Definição de conteúdos: a passagem de informações, tais como dúvidas e questões fundamentais sobre um produto ou serviço ou mesmo sobre sua empresa, para a equipe de Marketing de Relacionamento pode levar à produção de conteúdos que estreitem essa relação, ajudando os clientes de forma escalável e que auxiliando o profissional de CS.

- Ajuda com materiais: o time de Marketing de Relacionamento, por sua vez, deve indicar para Customer Success quais conteúdos, materiais e campanhas ajudam o cliente em seu sucesso, ou seja, que auxiliam em dúvidas frequentes sobre determinado assunto – e até a preparar “kits” de auxílio com links e indicações que facilitem o atendimento.

- Automação de Marketing: as duas equipes podem estruturar, juntas, regras de **Automação de Marketing**, política de envio de emails e outros itens do relacionamento que podem ser feitos em escala pelo Marketing de Relacionamento. A ideia é que isso ajude o CSM a ser mais produtivo e não tenha que gastar tempo com coisas que realmente o contato mais próximo e pessoal não fazem tanta diferença.

É importante frisar que o resultado das estratégias de Marketing de Relacionamento e Customer Success devem ir além do sucesso com o produto ou serviço da sua empresa, englobando também outros problemas relacionados.

### Marketing de Relacionamento com Redes Sociais

As **redes sociais** se tornaram uma ferramenta poderosa para aproximar clientes e empresas. Por isso, é importante que elas saibam utilizar bem esse meio para se relacionarem com os clientes. A presença nas principais redes – tais como Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter etc. – já não é mais um diferencial corporativo, e sim uma estratégia básica de Marketing de Relacionamento.

Por um lado, elas são uma enorme oportunidade de as empresas divulgarem sua mensagem para uma audiência cada vez maior e, com isso, conquistar novos públicos. Além disso, como a comunicação ocorre de forma quase imediata, suas ações nas redes sociais muitas vezes têm repercussões em curtíssimo prazo.

Isso pode ter tanto um efeito positivo quanto negativo: estratégias bem estruturadas podem acabar por alçar uma empresa a um patamar completamente novo em relação a seus clientes. Ações impensadas ou a demora em responder, por outro lado, podem minar completamente a imagem de uma empresa frente aos clientes e possíveis clientes.

Da mesma forma que com o Email Marketing, as redes sociais são uma ferramenta muito útil para divulgação e produção de conteúdo. Mas não pode ser qualquer conteúdo: deve ser conteúdo qualificado e personalizado para que seu clientes se sintam únicos. Não se esqueça das suas personas!

Nas redes sociais, você também pode abordar diferentes tipos de conteúdo: ofertas de produtos, serviços e promoções e bônus, materiais que eduquem e gerem valor, consolidação da marca, pesquisas de satisfação etc. Mas é importante que você fique atento ao tipo de rede social em que está. Criar o mesmo tipo de relacionamento em todas elas é a mesma coisa do que não considerar a sua persona: uma comunicação massificada, que provavelmente gerará pouco engajamento

Por exemplo, o Facebook e o LinkedIn são empresas bastante utilizadas para trabalhar oferta de conteúdo. Redes mais visuais, como o Instagram e o Pinterest, são bastante eficientes para construção de marca. Já o Twitter funciona muito bem como uma espécie de SAC 2.0, uma forma rápida de conversar com seus clientes e possíveis clientes sobre dúvidas e reclamações.

E, assim que você puder, invista em anúncios pagos nestas redes. Além de aumentar consideravelmente o alcance de suas campanhas de relacionamento, você também pode criar públicos bastante segmentados, tornando sua comunicação ainda mais personalizada.

Vale a pena investir em Marketing de Relacionamento?

A resposta para essa pergunta é, cada vez mais, sim. O Marketing de Relacionamento é, em um mercado cada vez mais competitivo, a diferença entre você e o seu público-alvo. Isso porque, mais do que oferecer um produto ou serviço, você vai oferecer um relacionamento com o usuário – e é por esse relacionamento que ele decidirá se vai continuar com você ou não.

Mas não ache que Marketing de Relacionamento é apenas um bom atendimento. Ele requer, mais do que competência, criatividade e investimento para oferecer o “algo mais” diferencial e que vai transformar um mero cliente em um fã.

Por isso, a palavra-chave aqui é: conheça seu consumidor. Só assim você vai conseguir atendê-lo de forma personalizada e ir além; vai realizar seus desejos e tirar dúvidas, mas é capaz também de extrapolar expectativas e chegar onde nem ele mesmo ainda tinha percebido que gostaria que sua empresa chegasse, resolvendo problemas que ele nem sabia que tinha. Empresas como a Apple entendem muito bem o que é fazer isso e, por essa razão, têm legiões de fãs. E, como você pode perceber, o resultado é muito maior do que parece: um cliente satisfeito se reflete nas vendas, no faturamento e na sobrevivência da sua empresa.

Assim, fica claro que seu marketing tem que ir cada vez mais além da oferta de produtos e serviços. Aproveite o que os avanços tecnológicos têm a oferecer e utilize-os para realizar um Marketing de Relacionamento cada vez mais abrangente e, ao mesmo tempo, mais único para seu cliente.

Lembre-se de que seu principal objetivo é manter um relacionamento saudável e positivo com o cliente, a fim de estabelecer uma relação duradoura. Em um mercado que cada vez mais é formado por empresas de receita recorrente e em que o custo de um novo cliente é 7x maior do que reter um cliente antigo, o Marketing de Relacionamento parece nada mais do que a escolha mais sábia para fazer seu negócio sobreviver e prosperar.

Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/marketing-de-relacionamento/>

## TÉCNICAS DE VENDAS

### EXERCÍCIOS

1) Existe, hoje, nas organizações públicas e privadas uma grande preocupação com o comportamento organizacional de seus funcionários, ou seja, sua postura dentro do ambiente interno. Esta postura, no entanto, é analisada por gestores não apenas entre funcionários, mas também, com os clientes da organização. Dentre as alternativas abaixo, a única que NÃO é vista como manifestação de um bom comportamento organizacional é:

- a) Individualismo.
- b) Solidariedade.
- c) Ética profissional.
- d) Comprometimento.

2) "Estudos organizacionais comprovam que \_\_\_\_\_ é uma competência bastante benéfica para o ambiente organizacional, pois agrega valor ao trabalho realizado e gera confiança entre os colaboradores, já que os fazem trabalhar em conjunto. Isso, por sua vez, cria um ambiente empresarial mais saudável, positivo e produtivo, refletindo em um melhor atendimento ao público". O termo que preenche corretamente a lacuna acima é:

- a) Habilidade técnica
- b) Centralização
- c) Autocracia
- d) Trabalho em equipe

3) "Nas organizações é comum usar o termo \_\_\_\_\_ para descrever o conjunto de mensagens e trocas de informação que ocorrem dentro empresa entre funcionários, departamentos, unidades, gestores e diretores". A lacuna acima é corretamente preenchida pelo termo:

- a) Comunicação Receptora
- b) Comunicação Transmissora
- c) Comunicação Interna
- d) Comunicação Externa

4) Os instrumentos de comunicação escrita que se caracterizam como um tipo de carta expedida por autoridade pública sobre assunto de ordem administrativa ou predominantemente oficial, são denominados de:

- a) Portarias.
- b) Decretos.
- c) Ofícios.
- d) Atas.

5) "Em organizações públicas e privadas, a \_\_\_\_\_ é entendida como o conjunto de medidas e rotinas que têm como finalidade promover a racionalização e eficiência na criação, uso, avaliação e arquivamento de documentos, visando sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente". A lacuna acima pode ser corretamente preenchida pelo termo:

- a) Tecnologia da Informação
- b) Gestão do Conhecimento
- c) Gestão de Documentos
- d) Conservação de Documentos

6) "Funcionários, instalações, técnicas, processo e planejamento estratégico são elementos encontrados no \_\_\_\_\_ de uma organização". O termo que completa corretamente a lacuna acima é:

- a) Ambiente interno
- b) Ambiente interno e externo
- c) Ambiente externo
- d) Macro ambiente

### GABARITO

- 1. A
- 2. D
- 3. C
- 4. C
- 5. C
- 6. A

### Exercícios Complementares

**01. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo · Médio - CESPE/2013) Acerca da função armazenagem, julgue os itens subsecutivos. A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes, no qual são utilizados os critérios de abrangência, flexibilidade e praticidade.**

Certo  Errado

A classificação de materiais é o processo de aglutinação por características semelhantes, e determina grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques.

Abrangência: cada classificação deve buscar abarcar um número considerável de materiais em função de suas características. Em outras palavras, a classificação deve agrupar o maior número de itens em função de suas propriedades.

Flexibilidade: a classificação também deve permitir o inter-relacionamento entre outras classificações, permitindo uma visão ampla do gerenciamento de estoques.

Praticidade: a classificação deve ser direta e simples.

RESPOSTA: "CERTO".

**02. (Fundação Universidade de Brasília - Administrador – CESPE/2013) Com relação a recebimento e armazenagem de material, julgue os itens a seguir. No ato do recebimento, são realizadas obrigatoriamente duas conferências: uma dos materiais e outra da documentação.**

Certo  Errado

O recebimento de materiais não consiste somente no ato de descarregá-los e armazená-los em algum lugar onde exista um espaço livre para posterior utilização. As atividades de recebimento envolvem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques. É de extrema importância que sejam realizados os procedimentos de conferência antes de proceder ao recebimento definitivo.

RESPOSTA: "CERTO".

**03. (METRÔ/SP - OFICIAL LOGÍSTICA ALMOXARIFADO I – FCC/2012) O tipo de armazenagem que requer coordenação precisa com a escolha do modal de transporte, em que as mercadorias permanecem dispostas sobre os veículos de transporte por um determinado tempo, durante sua entrega, é:**

- A) Guarda vigiada.
- B) Estoque em trânsito.
- C) Supervisão delegada.
- D) Transporte controlado.
- E) Administração volante.

O estoque em trânsito trata do ponto de estocagem ou de produção. As mercadorias permanecem sobre os veículos de transporte durante algum tempo em espera pela entrega. Quanto maior à distância e menor a velocidade de deslocamento, maior será a quantidade de estoque em trânsito. O custo de estoque em trânsito refere-se ao custo de oportunidade do capital imobilizado no período em trânsito, representando o ganho que se poderia ter aplicando o valor da mercadoria em alguma operação financeira durante o período em que a mesma está sendo transportada.

RESPOSTA: "B".

**04. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo · Médio - CESPE/2013) Acerca da função armazenagem, julgue os itens subsecutivos. A utilização de caixas ou gavetas é uma técnica de estocagem adequada para materiais de pequenas dimensões, como parafusos, arruelas e materiais de escritório.**

Certo  Errado

A técnica de estocagem de caixas ou gavetas é adequada para materiais de pequenas dimensões. Corresponde à armazenagem de materiais em caixas padronizadas ou gavetas. Exemplo: parafusos, componentes eletrônicos, etc.

RESPOSTA: "CERTO".

**05. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo · Médio - CESPE/2013) Acerca da função armazenagem, julgue os itens subsecutivos. O balanço é um inventário físico que consiste na contagem física de todos os itens de um estoque, considerado o período de referência para o inventário.**

Certo  Errado

Conhecido também como balanço, o inventário consiste na contagem física dos itens que compõem o estoque, a fim de comparar a quantidade existente no registro do estoque e a quantidade real existente nas prateleiras, normalmente ao fim do exercício financeiro da empresa, com fins de apurar a sua posição patrimonial naquele instante.

RESPOSTA: "CERTO".

**06. (CÂMARA DOS DEPUTADOS - TÉCNICO EM MATERIAL E PATRIMÔNIO – CESPE/2012) Com relação a recebimento e armazenagem, julgue os próximos itens.**

O encarregado do recebimento de material é responsável pela recepção do material, no ato da entrega pelo fornecedor, até a sua entrada nos estoques da organização, estando sob a sua responsabilidade, ainda, a regularização do material.

Certo  Errado

O encarregado do recebimento possui conhecimento dos processos operacionais e do fluxo dos produtos (descarga, recebimento físico e fiscal, inspeção e estocagem, inventário, separação, carga, expedição, distribuição e regularização do material), assegurando que os prazos sejam cumpridos e que toda a documentação relacionada esteja conforme.

RESPOSTA: "CERTO".

**07. (CÂMARA DOS DEPUTADOS - TÉCNICO EM MATERIAL E PATRIMÔNIO – CESPE/2012) Com relação a recebimento e armazenagem, julgue os próximos itens. A armazenagem por frequência é o critério mais indicado para se obter o aproveitamento mais eficiente do espaço.**

Certo  Errado

A armazenagem por frequência implica em armazenar tão próximo quanto possível da saída os materiais que tenham maior frequência de movimento.

RESPOSTA: "ERRADO".

**08. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo · Médio - CESPE/2013) Segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público divulgado em 2012, os elementos do ativo imobilizado com vida útil econômica ilimitada sujeitam-se à depreciação, amortização ou exaustão sistemática.**

Certo  Errado

A depreciação é referente à diminuição do valor de determinado bem calculado em função de sua vida útil, decorrente de sua utilização.

RESPOSTA: "ERRADO".

**09. (TRT 10ª/TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) O sistema de compras de preço objetivo implica o conhecimento prévio do preço justo, o que proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações.**

Certo  Errado

O sistema de compras de preço objetivo propõe o fato de o comprador ter conhecimento prévio do preço justo. Esse conhecimento além de ajudar nas suas decisões irá proporcionar uma verificação dupla no sistema de cotações. Quando o comprador detém esse conhecimento, além do poder de negociação e argumentação ele passa a mostrar aos fornecedores que os preços por eles praticados estão fora da realidade, essas informações influenciam os fornecedores a tornarem-se estrategicamente mais competitivos.

RESPOSTA: "CERTO".

**10. (CÂMARA DOS DEPUTADOS - TÉCNICO EM MATERIAL E PATRIMÔNIO – CESPE/2012) Julgue os itens seguintes, relativos à classificação de materiais, gestão de estoques e compras. O processo de compras governamentais compreende a elaboração de documentos técnicos e, por vezes, de termos de referência, que irão subsidiar o estabelecimento de especificações de compras.**

Certo  Errado

Faz-se necessário a elaboração de documentos técnicos e termos de referência que subsidiarão o estabelecimento de especificações de compras no processo de compras governamentais.

RESPOSTA: "CERTO".

**11. (MCTI - TECNOLOGISTA PLENO I -TEMA IV PROJETOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - CESPE/2012) De acordo com a Instrução Normativa n.º 4 do MPOG/SLTI, julgue os próximos itens**

**As contratações de tecnologia da informação dividem-se em duas fases: seleção de fornecedor e gestão do contrato.**

Certo  Errado

Ao analisarmos o Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007, vemos que o artigo 7º dispõe sobre as fases no processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal. Veja abaixo que este processo passa por três fases. Podemos afirmar que a questão está errada.

### CAPÍTULO II DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

*Art. 7º As contratações de serviços de Tecnologia da Informação deverão seguir três fases: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gerenciamento do Contrato.*

RESPOSTA: "ERRADO".

**12. (MMA/DFT - ANALISTA DE MEIO AMBIENTE - CONCENTRAÇÃO II -CESPE/2011) Com relação à contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal, direta ou indireta, julgue os itens subsequentes. Na aquisição de bens de informática e automação, os órgãos públicos federais devem incluir, no instrumento convocatório, a exigência da apresentação, na fase de habilitação, de certificações para o produto oferecido emitidas por instituições públicas ou privadas credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) que atestem, conforme regulamentação específica, a adequação da segurança para usuários e instalações, da compatibilidade eletromagnética e do consumo de energia.**

Certo  Errado

O Decreto nº 7.174 de 12 de Maio de 2010, trata e regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal, direta ou indireta, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União. Veja no artigo abaixo que a questão está correta.

*Art. 3º Além dos requisitos dispostos na legislação vigente, nas aquisições de bens de informática e automação, o instrumento convocatório deverá conter, obrigatoriamente:*

*I - as normas e especificações técnicas a serem consideradas na licitação;*

*II - as exigências, na fase de habilitação, de certificações emitidas por instituições públicas ou privadas credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro, que atestem, conforme regulamentação específica, a adequação dos seguintes requisitos:*

*A) segurança para o usuário e instalações;*

*b) compatibilidade eletromagnética; e*

*c) consumo de energia;*

*III - exigência contratual de comprovação da origem dos bens importados oferecidos pelos licitantes e da quitação dos tributos de importação a eles referentes, que deve ser apresentada no momento da entrega do objeto, sob pena de rescisão contratual e multa; e*

*IV - as ferramentas de aferição de desempenho que serão utilizadas pela administração para medir o desempenho dos bens ofertados, quando for o caso.*

RESPOSTA: "CERTO".

**13. (MMA/DFT - ANALISTA DE MEIO AMBIENTE - CONCENTRAÇÃO II -CESPE/2011) Com relação à contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal, direta ou indireta, julgue os itens subsequentes. Para a contratação de bens e serviços de informática pela administração pública, se adotado o critério técnica e preço, não pode ser utilizado o procedimento licitatório na modalidade convite, independentemente do valor desses bens e serviços.**

**( ) Certo ( ) Errado**

O critério técnica e preço, avalia e faz a ponderação entre a proposta técnica e o preço dos licitantes. O convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa, que afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência mínima de até vinte e quatro horas da apresentação das propostas. Quando adotado o critério técnica e preço, não se pode utilizar o procedimento licitatório na modalidade convite.

RESPOSTA: "CERTO".

**14. (TRT 10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013)**

**Denomina-se verticalização o processo em que a empresa se torna seu próprio fornecedor, passando ela própria a produzir internamente suas matérias-primas, para evitar a dependência de fornecedores externos.**

**( ) Certo ( ) Errado**

Com a estratégia da verticalização, a empresa passa a produzir internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir. Com característica de independência de terceiros, busca também o domínio das tecnologias procurando maior autonomia e maior lucratividade. Foi predominante no início do século, quando as grandes empresas praticamente produziam tudo o que usavam nos produtos finais. Porém, o elevado número de atividades realizado internamente acarretou problemas gerenciais devido ao aumento do porte da empresa e atividades não ligadas diretamente ao negócio principal, com consequências para a perda da eficiência e o aumento do custo de produção.

RESPOSTA: "CERTO".

**15. (STM - ANALISTA JUDICIÁRIO – ADMINISTRAÇÃO – CESPE/2011) Com relação à administração patrimonial e de materiais, julgue os itens seguintes. No Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), são cadastradas e habilitadas, parcialmente, as pessoas físicas ou jurídicas, interessadas em participar de licitações realizadas por órgãos e(ou)entidades do Poder Executivo Federal. Nesse sistema, também é acompanhado o desempenho dos fornecimentos contratados.**

**( ) Certo ( ) Errado**

O SICAF foi instituído por meio da Instrução Normativa MARE nº 5, de 21 de julho de 1995, com fundamento nos artigos 34 a 37, combinados com o art. 115 da Lei nº 8.666 /1993, adotado, necessariamente, pelos órgãos e entidades integrantes do SISG, com a finalidade de somente permitir a contratação de bens e serviços de fornecedores devidamente habilitados. Tem por finalidade cadastrar e habilitar parcialmente os interessados (pessoas físicas ou jurídicas) em participar de licitações realizadas por órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, bem como acompanhar o desempenho dos fornecedores cadastrados e ampliar as opções de compra do Governo Federal, além de simplificar o processo de gestão de fornecedores por parte da administração.

RESPOSTA: "CERTO".

**16. (TRT 10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013)**

**Em órgãos ou entidades federais, é vedada a utilização de inventário por amostragens.**

( ) Certo ( ) Errado

A administração pública realiza inventário por amostragem para um acervo de grande porte. Esta modalidade alternativa consiste no levantamento, em bases mensais, de amostras de itens de material de um determinado grupo de classe, e inferir os resultados para os demais itens do grupo ou classe.

RESPOSTA: "ERRADO".

**17. (CNPQ - ANALISTA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA JÚNIOR – CESPE/2011) Acerca de administração de materiais e de licitações, julgue os itens a seguir. Os requisitos técnicos de qualificação técnica e econômico-financeira não estão estritamente limitados às regras constantes na Lei de Licitações.**

( ) Certo ( ) Errado

Embora todos os tipos de licitação definam os requisitos técnicos obrigatórios (mínimo aceitável em cada dimensão de valoração) que funcionam como critérios técnicos de seleção, não estão estritamente limitados às regras constantes na Lei de Licitações. Poderão ser estabelecidas escalas de valoração que reflitam a proporção de benefício que cada faixa de valoração traz para o objeto, no atendimento estrito do interesse público.

RESPOSTA: "CERTO".

**18. (TRT/10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA – CESPE/2013) Acerca de compras, julgue os itens subsequentes. É vedada a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.**

( ) Certo ( ) Errado

A LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e outras providências. Segundo o artigo 7º, parágrafo 4º, é vedada a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo. Vejamos:

*Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte sequência:*

*I - projeto básico;*

*II - projeto executivo;*

*III - execução das obras e serviços.*

*§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à execução do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.*

*§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:*

*I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;*

*II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;*

*III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;*

*IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.*

*§ 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a sua origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica.*

*§ 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.*

RESPOSTA: "CERTO".

**19. (TRF 5ª REGIÃO - ANALISTA JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - FCC/2012) Considere os seguintes princípios:**

**I. Julgamento subjetivo, respeitado o interesse público.**

**II. Probidade administrativa.**

**III. Vinculação ao instrumento convocatório.**

**IV. Publicidade.**

**A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com determinados princípios. Dentre eles, os indicados APENAS em**

**A) II, III e IV.**

**B) I e II.**

**C) I, III e IV.**

**D) III.**

**E) II e III.**

A LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e outras providências. Baseando-se no artigo 3º afirmamos que apenas o princípio I. Julgamento subjetivo, respeitado o interesse público, não se encontra entre os princípios do ato de processar e julgar conformidades na licitação tratando-se do princípio da isonomia. Vejamos:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010).

RESPOSTA: "A".

**20. (TRT10ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) É vedada a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.**

( ) Certo ( ) Errado

Segundo a Lei 8.666/93:

Art. 7º. (...)

Parágrafo 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

RESPOSTA: "CERTO".

**21. (TRT10ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) A respeito de gestão patrimonial, julgue os itens a seguir. Na administração pública federal, a alienação de material pode ser realizada mediante dispensa de prévia licitação.**

( ) Certo ( ) Errado

A alienação consiste na operação que transfere o direito de propriedade do material mediante, venda, permuta ou doação. Segundo a Lei 8.028, de 12 de abril de 1990, art. 8 parágrafo 4º:

Art. 8º A venda efetuar-se-á mediante concorrência, leilão ou convite, nas seguintes condições:

I - por concorrência, em que será dada maior amplitude à convocação, para material avaliado, isolada ou globalmente, em quantia superior a Cr\$ 59.439.000,00 (cinquenta e nove milhões, quatrocentos e trinta e nove mil cruzeiros);

II - por leilão, processado por leiloeiro oficial ou servidor designado pela Administração, observada a legislação pertinente, para material avaliado, isolada ou globalmente, em quantia não superior a Cr\$ 59.439.000,00 (cinquenta e nove milhões, quatrocentos e trinta e nove mil cruzeiros);

III - por convite, dirigido a pelo menos três pessoas jurídicas, do ramo pertinente ao objeto da licitação, ou pessoas físicas, que não mantenham vínculo com o serviço público federal, para material avaliado, isolada ou globalmente, em quantia não superior a Cr\$ 4.160.000,00 (quatro milhões, cento e sessenta mil cruzeiros).

§1º A Administração poderá optar pelo leilão, nos casos em que couber o convite, e, em qualquer caso, pela concorrência.

§2º O material deverá ser distribuído em lotes de:

A) um objeto, quando se tratar de veículos, embarcações aeronaves ou material divisível, cuja avaliação global seja superior à quantia de Cr\$ 199.000,00 (cento e noventa e nove mil cruzeiros);

b) vários objetos, preferencialmente homogêneos, quando a soma da avaliação de seus componentes for igual ou inferior a Cr\$ 199.000,00 (cento e noventa e nove mil cruzeiros), ou se compuser de jogos ou conjuntos que não devam ser desfeitos.

§3º Os valores estabelecidos neste artigo serão revistos, periodicamente, e fixados em Portaria, pelo Secretário da Administração Federal.

§4º A alienação de material, mediante dispensa de prévia licitação, somente poderá ser autorizada quando revestir-se de justificado interesse público ou, em caso de doação, quando para atendimento ao interesse social, observados os critérios definidos no art. 15 deste decreto.

RESPOSTA: "CERTO".

**22. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo - Médio - CESPE/2013) O nível de serviço logístico pós-transação inclui a flexibilidade do sistema e as políticas relativas aos procedimentos de devoluções ou faltas.**

( ) Certo ( ) Errado

O nível pós-transação destaca-se por serviços necessários para apoiar os produtos já entregues aos clientes, como:

- instalação;
- garantias;
- retorno de embalagens;
- tratamento de reclamações de clientes;
- tratamento de devoluções de clientes;

Contudo, a flexibilidade do sistema também inclui a capacidade de efetuar pequenas correções nos parâmetros do produto ou serviço, sendo que este elemento especificamente está mais próximo dos elementos de transação (e não pós-transação), afinal, estes ajustes são feitos justamente para atender a uma particularidade de determinado cliente.

RESPOSTA: "ERRADO".

**23. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo - Médio - CESPE/2013) A integração entre logística e marketing ocorre no nível de serviço logístico, sendo importante a observação de aspectos referentes ao atendimento ao cliente para garantir que o fluxo de bens e serviços seja gerenciado com qualidade.**

( ) Certo ( ) Errado

## TÉCNICAS DE VENDAS

O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

RESPOSTA: "CERTO".

**24. (CEITEC - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO/ENGENHARIA/ANÁLISE DE SISTEMAS/MATEMÁTICA – FUNRIO/2012) Segundo a instrução normativa número 04 da secretaria de logística do MPOG, de 2/11/2010, integram o Plano de Sustentação, exceto:**

- A) **Segurança da Informação.**
- B) **Recursos materiais e humanos.**
- C) **Descontinuidade dos serviços em eventual interrupção contratual.**
- D) **Transferência de conhecimento.**
- E) **Transição contratual.**

Segundo o Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007 dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional:

*Art 13. O Plano de Sustentação, a cargo da Área de Tecnologia da Informação, com o apoio do Requisitante do Serviço, abrange:*

- I - segurança da informação;*
- II - recursos materiais e humanos;*
- III - transferência de conhecimento;*
- IV - transição contratual; e*
- V - continuidade dos serviços em eventual interrupção contratual.*

RESPOSTA: "C".

**25. (TRT 10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) Entre as vantagens do empilhamento em bloco, destaca-se o uso de equipamentos simples e de fácil controle.**

Certo  Errado

O método de empilhamento em blocos refere-se à unidade de carga uma sobre a outra, ou seja, empilhadas, que ficam armazenadas no piso do armazém, nas pistas ou em blocos. A necessidade de uso de equipamentos como empilhadeiras, guindaste e outros é uma desvantagem do método de empilhamento em bloco. Resposta errada. A utilização de pallets facilita o empilhamento em alturas específicas, porém com alguns critérios, como por exemplo, peso da carga, a depuração da altura e da capacidade dos empilhadores. Sem contar que a remoção do material pode causar se houver espaços vazios entre os blocos.

RESPOSTA: "ERRADO".

**26. (Banco Central do Brasil - Técnico - Área Suporte Administrativo · Médio - CESPE/2013) Protocolo é o serviço encarregado de recebimento, registro, classificação, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos.**

Certo  Errado

O protocolo enquanto conjunto de operações de controle realiza as seguintes atividades:

- Recebimento
- Registro
- Autuação
- Classificação
- Expedição/Distribuição
- Controle/Movimentação

RESPOSTA: "CERTO".

**27. (TRT 10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) Denomina-se carga unitizada a constituída de embalagens de transporte, arranjadas ou acondicionadas de modo a possibilitar seu manuseio, transporte e armazenagem por meios mecânicos, como uma única unidade.**

Certo  Errado

A inutilização de uma carga se dá pela reunião de mercadorias de peso, tamanho e formatos distintos, num só volume e no maior tamanho possível, possibilitando um melhor aproveitamento do espaço do modal, maior segurança na movimentação de embarque e desembarque, agilidade, assim como melhor armazenagem e transporte de mercadoria. A afirmação da questão está correta.

RESPOSTA: "CERTO".

**28. (TRT 10ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ADMINISTRATIVA - CESPE/2013) Tanto o modal rodoviário quanto o modal marítimo possibilitam a movimentação de qualquer produto, desde que se utilize o equipamento adequado a cada tipo de carga.**

Certo  Errado

O modal rodoviário e o modal marítimo possuem características, limites e capacidades diferentes. Ainda que se utilize equipamento adequado, o transporte rodoviário, por exemplo, possui limites em suas movimentações, sendo um modal adequado às movimentações materiais em rotas ou distâncias curtas e médias. O modal marítimo tem uma característica voltada às cargas com grandes volumes e baixo custo unitário.

RESPOSTA: "ERRADO".

**29. (TRT 10ª REGIÃO/DF e TO - Técnico Judiciário – Administrativo – CESPE/ 2013) Os custos referentes à entrega da mercadoria por meio da modalidade de frete denominado FOB (free on board) estão inclusos no preço apresentado pelo fornecedor.**

( ) Certo ( ) Errado

O termo FOB (Free on Board) Livre a Bordo do Navio significa que o vendedor, sob sua conta e risco, deve colocar a mercadoria a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque designado. Compete ao vendedor atender às formalidades de exportação. Esta fórmula é a mais usada nas exportações brasileiras por via marítima ou aquaviário doméstico. No sistema FOB o frete não está incluso no preço das mercadorias, sendo de responsabilidade do comprador.

RESPOSTA: "ERRADO".

**30. (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA/CE - ANALISTA LEGISLATIVO – ADMINISTRAÇÃO – CESPE/2011) O custo total do transporte da carga pela via rodoviária é inferior ao custo total do transporte pela via aérea.**

( ) Certo ( ) Errado

Os custos de transporte são todas as despesas realizadas na movimentação de determinado produto desde a origem até ao destino final. O transporte aéreo é o tipo de transporte mais caro no Brasil. Normalmente é utilizado para se transportar produtos altamente perecíveis e com alto valor agregado.

RESPOSTA: "ERRADO".

**31. (INVESTE/RIO – ADMINISTRADOR - FUNRIO/2010) Nas transações de fornecimento, o comprador e o fornecedor têm de entrar num acordo sobre quem toma a responsabilidade pelo risco e quem paga pelo transporte. O tipo de acordo em que o comprador aceita total responsabilidade por providenciar transporte a partir da base do fornecedor chama-se:**

- A) Free Alongside.
- B) Free on Board.
- C) Cost and Freight.
- D) Ex-Works.
- E) Delivered.

No tipo de acordo Free Alongside, o vendedor entrega a mercadoria ao comprador em ser próprio país.

No tipo de acordo Free on Board, o vendedor estará se comprometendo a entregar a mercadoria livre de embarços, dentro do navio que fará o transporte principal da mercadoria.

No tipo de acordo Cost and Freight, custo e frete, o vendedor se responsabiliza em desembarçar a mercadoria na alfândega do seu país.

O termo Ex-Works pode ser utilizado em qualquer modalidade de transporte, seja ela terrestre, marítima ou aérea. Ao se fechar um contrato do tipo EXW, o vendedor somente tem que disponibilizar a mercadoria no local e data marcada. A partir daí, o comprador deve providenciar o transporte da mercadoria e arcar com todos os riscos de transporte.

No tipo de acordo Delivered, o vendedor deverá desembarçar a mercadoria para exportação no seu país, fazer o transporte internacional, descarregar a mercadoria e disponibilizá-la no terminal de carga citado no contrato.

RESPOSTA: "D".

**32. (TJ/RJ - CONTADOR - FCC/2012) A respeito de orçamento público, analise as afirmações abaixo:**

**I. A regra geral em matéria orçamentária é que não devam constar do orçamento elementos estranhos à previsão da receita e fixação da despesa, embora possa haver algumas exceções permitidas pela legislação.**

**II. O orçamento é elaborado através de projeto de lei submetido ao Poder Executivo pelo Poder Legislativo.**

**III. O orçamento tradicional é instrumento eficiente para compatibilizar as programações anuais com o Plano de Trabalho do Governo.**

**IV. O orçamento base-zero exige que todas as despesas das unidades orçamentárias sejam detalhadamente justificadas a cada ano.**

**Estão corretas APENAS**

- A) I e II.
- B) I e III.
- C) II e III.
- D) I e IV.
- E) II e IV.

O item I é uma afirmação correta, pois o orçamento público deverá contar a previsão das receitas e fixação das despesas, de acordo com o princípio da exclusividade:

Princípio da exclusividade: Previsto expressamente no parágrafo 8º do artigo 165 da Constituição Federal, referido princípio significa que a lei orçamentária anual conterà, exclusivamente, dispositivos relativos à previsão de receita e à fixação de despesa, além de poder autorizar abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei. CRFB/88, Art. 165, 8º - A lei orçamentária anual não conterà dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei.

Item II: Errado. Inverteu. Seria: ao Poder Legislativo pelo Poder Executivo.

Item III: Errado. O orçamento tradicional não era eficiente e não havia a compatibilização citada. O orçamento tradicional ou clássico tem foco no OBJETO do gasto, NÃO TEVE integração entre o planejamento com o orçamento.

## TÉCNICAS DE VENDAS

O item IV está correto, pois nesta técnica orçamentária, base-zero, deve-se sempre partir de um ponto zero e não tomar como base valores anteriores.

RESPOSTA: "D".

**33. (TRE/CE – CONTADOR - FCC/2012) No processo orçamentário que se caracteriza por apresentar duas dimensões do orçamento: o objeto de gasto é um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas, toda a ênfase reside na performance organizacional, sendo também conhecido como orçamento funcional. Esta técnica orçamentária é conhecida como orçamento**

- A) programa.
- B) clássico.
- C) de desempenho.
- D) fixo.
- E) contínuo.

Analisando a definição do orçamento de desempenho, podemos observar que a alternativa correta acima é a "C". Segue a definição:

Orçamento De Desempenho

O orçamento tradicional evoluiu para o orçamento de desempenho, também conhecido como orçamento de realizações. Neste tipo de orçamento, o gestor começa a se preocupar com o que o governo realiza e não com o que compra, ou seja, preocupa-se agora em saber "as coisas que o governo faz e não as coisas que o governo compra".

O orçamento de desempenho é o processo orçamentário que se caracteriza por apresentar duas dimensões do orçamento: o objeto de gasto e um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas.

Apesar de ser um passo importante, o orçamento de desempenho ainda se encontra desvinculado de um planejamento central das ações do governo, ou seja, embora já interligue os objetos de gastos aos objetivos, não poderia, ainda, ser considerado um orçamento-programa, visto que lhe faltava uma característica essencial: a vinculação ao Sistema de Planejamento.

RESPOSTA: "C".

**34. (TRE/CE - CONTADOR - FCC/2012) O instrumento ou ferramenta de planejamento da ação governamental, no qual a principal característica da metodologia é exigir que todas as despesas de cada repartição pública sejam justificadas detalhadamente como se cada item programático fosse uma nova iniciativa, isto é, direitos adquiridos sobre despesas anteriormente autorizadas são desprezadas. Esta metodologia de orçamentação é conhecida como Orçamento**

- A) estratégico.
- B) funcional.
- C) clássico.
- D) programa.
- E) base-zero.

Referente ao enunciado da questão, podemos observar que se trata da definição para orçamento base-zero. Vejamos a definição:

O Orçamento Base Zero consiste na elaboração de uma base orçamentária para um determinado período, sem levar em consideração os orçamentos de períodos anteriores. O orçamento de uma empresa ou departamento deve estar alinhado à estratégia

RESPOSTA: "E".

**35. (TCE/AP - CONTADOR - FCC/2012) O instrumento de gestão que se torna em plano de governo expresso em forma de lei, que faz a estimativa de receita a arrecadar e fixa a despesa para um período determinado de tempo, em geral de um ano, chamado exercício financeiro, em que o governante não está obrigado a realizar todas as despesas ali previstas, porém não poderá contrair outras sem a prévia aprovação do poder legislativo, é conhecido como Orçamento:**

- A) Flexível.
- B) Ordinário.
- C) Contínuo.
- D) Público.
- E) Operacional.

Podemos identificar uma questão com a apresentação do conceito de um dos orçamentos, podendo verificar que trata-se do orçamento público.

O Orçamento Público, em sentido amplo, é um documento legal (aprovado por lei) contendo a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um Governo em um determinado exercício, geralmente compreendido por um ano. No entanto, para que o orçamento seja elaborado corretamente, ele precisa se basear em estudos e documentos cuidadosamente tratados que irão compor todo o processo de elaboração orçamentária do governo.

RESPOSTA: "D".

**36. (TCE/AP - CONTADOR - FCC/2012) Um plano de governo como instrumento de gestão no qual não se adota programa de trabalho, projetos, atividades, nem objetivos a atingir e cujo principal critério de distribuição dos recursos a disposição do governo é o montante de gastos do exercício financeiro anterior, ajustado em algum percentual discricionário, é conhecido como orçamento**

- A) clássico ou tradicional.
- B) programa.
- C) de desempenho.
- D) base zero.
- E) variável.

Esta questão refere-se também a conceitos, podemos encontrar a definição acima no orçamento clássico ou tradicional.

Este orçamento caracterizava-se por ser um documento onde apenas constava a previsão da receita e a autorização da despesa, classificando estas últimas por objeto do gasto e distribuídas pelos diversos órgãos, para o período de um ano.

Neste tipo de orçamento não havia nenhuma preocupação com as reais necessidades da administração ou da população e não se consideravam objetivos econômicos e sociais. É um planejamento dissociado do planejamento. Além disso, era corrigido monetariamente de acordo com o que se gastava no exercício anterior. Sua principal característica: dar ênfase aos objetos de gastos.

RESPOSTA: "A".

**37. (TJ/PE - CONTADOR - FCC/2012) O instrumento de gestão em que se registra o ato pelo qual o poder legislativo autoriza ao poder executivo, por certo período de tempo e, em pormenores, as receitas a serem arrecadadas, e fixa as despesas a serem realizadas no exercício financeiro vindouro, objetivando a continuidade, eficácia, eficiência, efetividade e a economicidade dos serviços prestados à sociedade, denomina-se orçamento:**

- A) estático.
- B) público.
- C) financeiro.
- D) operacional.
- E) flexível.

Analisando os conceitos abaixo, identifica-se que a questão diz respeito ao orçamento público. Vejamos:

**ESTÁTICO:** Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Estes volumes, por sua vez, também determinam o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

**FLEXÍVEL:** Em vez de um único movimento determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas. O orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades

**FINANCEIRO:** Orçamento Financeiro é a estrutura da organização, pois, é nela que o empresário sabe os limites da empresa, até onde ele pode vender e produzir que lhe trará lucro. No mundo empresarial, crescimento com segurança, tem-se somente uma tradução, orçamento financeiro.

**OPERACIONAL:** O orçamento operacional fornece uma visão geral dos custos de funcionamento do seu negócio. O orçamento operacional lhe dá uma visão geral das despesas do dia-a-dia da empresa. Ele também dá uma chance para calcular a estimativa de volume de negócios.

**PÚBLICO:** O Orçamento Público, em sentido amplo, é um documento legal (aprovado por lei) contendo a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um Governo em um determinado exercício, geralmente compreendido por um ano. No entanto, para que o orçamento seja elaborado corretamente, ele precisa se basear em estudos e documentos cuidadosamente tratados que irão compor todo o processo de elaboração orçamentária do governo.

RESPOSTA: "B".

**38. (TJ/RJ - CONTADOR - FCC/2012) O Orçamento-Programa tem como característica principal:**

- A) dar ênfase ao objeto do gasto.
- B) promover a ampla integração da sociedade civil no processo de discussão da elaboração da peça orçamentária.
- C) incentivar que a fixação das despesas das unidades orçamentárias sejam baseadas nas realizadas no ano anterior acrescidas de um percentual que refletirá a inflação esperada.
- D) ser um instrumento de fiscalização dos gastos do Poder Executivo pelo Poder Legislativo.
- E) efetuar a integração entre o planejamento do Governo e orçamento anual.

Letra "A": Refere-se ao Orçamento Tradicional.

Letra "B": Refere-se ao Orçamento Participativo.

Letra "C": Permite tal situação, mas ela não é sua principal característica.

Letra "D": Quando ocorre tal situação não existe planejamento. Basta copiar a LOA do ano anterior e adicionar a correção referente a inflação. Isto vai de encontro ao conceito de planejamento e, por conseguinte ao Orçamento Programa.

RESPOSTA: "E".

**39. (TRE/CE - CONTADOR - FCC/2012) Um sistema de planejamento, programação e orçamentação, introduzido sob a denominação de PPBS (Planning Programing Budgeting System), em que algumas das principais características são: integração, planejamento, orçamento; quantificação de objetivos e fixação de metas; relações insumo-produto; acompanhamento físico-financeiro e avaliação de resultados. Esta técnica orçamentária é conhecida como orçamento**

- A) clássico.
- B) programa.
- C) de desempenho.
- D) variável.
- E) contínuo.

O único tipo de orçamento que adota o planejamento é o Orçamento-Programa.

O orçamento – programa pode ser entendido como um plano de trabalho, um instrumento de planejamento da ação do governo, através da identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além do estabelecimento de objetivos e metas a serem implementados, bem como a previsão dos custos relacionados.

RESPOSTA: "B".

**40. (TRE/CE - ÁREA ADMINISTRATIVA - FCC/2012) O instrumento ou ferramenta de planejamento da ação governamental, no qual os aspectos administrativos e econômicos se sobrepõem aos políticos, introduzido no Brasil pela Lei nº 4.320/64 e Decreto Lei nº 200/67, consolidado pela Constituição Federal de 1988, adaptado a partir do ano 2000 para incluir o nível de detalhamento da ação e que atua como módulo integrador entre o plano e o orçamento refere-se:**

- A) ao Quadro de detalhamento da despesa.
- B) à Classificação econômica da despesa.
- C) à Classificação da receita.
- D) ao Programa.
- E) à Classificação funcional da despesa.

Conforme verificamos na questão anterior, o único tipo de orçamento que adota o planejamento é o Orçamento-Programa.

RESPOSTA: "D".

**41. (TJ/PE - CONTADOR - FCC/2012) O orçamento que enfatiza os fins, em vez de os meios, e que a base fundamental é o planejamento, em vez de ser apenas um instrumento contábil de controle, é o orçamento:**

- A) programa.
- B) base zero.
- C) clássico.
- D) tradicional.
- E) legislativo.

O Orçamento-programa, criado no Brasil pelo Decreto-Lei nº 200/67, consagrou a integração entre o planejamento e o orçamento público, uma vez que, com o seu advento, surgiu a necessidade de se planejar as ações, antes de executar o Orçamento. Era preciso, antes de fixar as despesas ou distribuir as receitas, saber quais as reais deficiências ou necessidades da população e categorizar as ações necessárias visando à correção ou minimização dos problemas. A ênfase no orçamento-programa eram as realizações, ou seja, interessava o que o governo realizava.

RESPOSTA: "A".

**42. (COPERGÁS/PE - ANALISTA ADMINISTRADOR - FCC/2011) De acordo com o modelo de orçamento programa que orienta o atual ciclo orçamentário brasileiro, é correto afirmar que os:**

A) programas devem ser o resultado da agregação de projetos pré-existentes, geralmente vinculados a órgãos de governo responsáveis por estes.

B) programas correspondentes devem ser delineados com base em uma definição clara da missão do governo.

C) objetivos só podem ser identificados a partir da definição dos problemas e então delineados os programas necessários à realização desses objetivos.

D) programas devem estar inseridos em uma matriz de responsabilidades bem definida, vinculando cada programa à respectiva função e órgão responsável.

E) recursos correspondentes aos programas devem estar vinculados previamente a ministérios para que seja possível alcançar o equilíbrio orçamentário.

No modelo atual, os Programas Temáticos são divididos em Objetivos Estratégicos, sendo que os programas são do Governo e os Objetivos vinculados a um ou mais órgão específico.

RESPOSTA: "C".

**43. (TRF/1ª REGIÃO - ÁREA ADMINISTRATIVA - FCC/2011) Com relação aos tipos de orçamentos, considere as afirmativas abaixo:**

I. No orçamento de tipo tradicional há grande preocupação com a clareza dos objetivos econômicos e sociais que motivaram a elaboração da peça orçamentária.

II. O orçamento base-zero exige a reavaliação de todos os programas cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário e não apenas as das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente.

III. O orçamento-programa considera os objetivos que o Governo pretende atingir, num prazo pré-determinado.

IV. O orçamento de desempenho não pode ser considerado um orçamento-programa, pois não incorpora o controle contábil do gasto e o detalhamento da despesa.

V. No orçamento-programa a alocação dos recursos para unidades orçamentárias se dá com base na proporção dos recursos gastos em exercícios anteriores.

Está correto o que se afirma SOMENTE em:

- A) I e IV.
- B) I, III e IV.
- C) II, III e V.
- D) I, III, IV e V.
- E) II e III.

## TÉCNICAS DE VENDAS

Item I: Errado.

No Orçamento Tradicional a preocupação é com o objeto do gasto e não com o objetivo do gasto.

Item IV: Errado.

O Orçamento de Desempenho não pode ser considerado um Orçamento-programa, pois nele não existe o planejamento.

Item V: Errado.

O Orçamento-programa evidencia os objetivos futuros de governo e não aquilo que foi gasto no ano anterior.

RESPOSTA: "E".

**44. (TRT/24ª REGIÃO - ÁREA ADMINISTRATIVA - FCC/2011) A maior precisão na elaboração dos orçamentos e, conseqüentemente, melhores condições para obtenção de redução dos custos em razão de facilidade para a identificação de duplicação de funções, é uma vantagem da técnica orçamentária denominada Orçamento**

- A) de Desempenho.
- B) de Planejamento e Gestão.
- C) Programa.
- D) Base Zero.
- E) por Estratégia.

Os conceito, do comando da questão, refere-se à característica "Planejamento", presente apenas no Orçamento-programa.

RESPOSTA: "C".

**45. (CNJ - TÉCNICO JUDICIÁRIO - CESPE/2013) A relação intertemporal do gasto público é um importante elemento da política pública. Por essa razão, o orçamento deve ser plurianual, conforme previsto na legislação brasileira, que, portanto, viola o princípio da anualidade orçamentária.**

- CERTO
- ERRADO

O princípio referido aplica-se somente à lei orçamentária anual. Mas, existem outros instrumentos de planejamento orçamentário que são plurianuais e que não devem obediência ao princípio supracitado. O erro da questão foi afirmar que o orçamento é plurianual.

RESPOSTA: "ERRADO".

**46. (TJ/RR - ADMINISTRADOR - CESPE/2012) O orçamento público fixado na Lei Orçamentária Anual não determina os gastos de modo impositivo ou obrigatório.**

- CERTO
- ERRADO

Apesar da forma de lei, a matéria orçamentária é um ato (na espécie condição). Ou seja, caso decida-se realizar a despesa, deve-se obedecer ao regramento imposto na lei orçamentária (mas não há obrigação de realizá-la).

RESPOSTA: "CERTO".

**47. (ANAC - ANALISTA ADMINISTRATIVO - CESPE/2012) No que se refere a orçamento público, julgue os itens seguintes. A LOA, que tem caráter impositivo, é composta pelos orçamentos fiscal, de investimentos e da seguridade social.**

- CERTO
- ERRADO

O erro foi afirmar que a lei orçamentária anual é impositiva. Pois, de acordo com a doutrina majoritária, a matéria constante da LOA é um ato-condição e não possui caráter obrigatório.

RESPOSTA: "ERRADO".

**48. (TC/DF - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO - CESPE/2012) Considerando os mecanismos básicos de atuação do Estado nas finanças públicas, julgue os seguintes itens. No atual ordenamento constitucional brasileiro, a LOA é, simultaneamente, uma lei especial e ordinária.**

- CERTO
- ERRADO

A LOA é, ao mesmo tempo, lei especial e ordinária. LEI ESPECIAL: A LOA é especial por possuir seu próprio processo legislativo; LEI ORDINÁRIA: A LOA tem forma de lei. Nesse caso, a espécie legislativa utilizada é a de lei ordinária (aprovada por maioria simples). Entretanto, resalto que na União e em alguns Estados – conforme veremos em aula posterior – a LOA pode ser alterada por meio de medida provisória (são os famosos créditos extraordinários, uma modalidade do crédito adicional).

RESPOSTA: "CERTO".

**49. (TRE/AM - Analista Judiciário - Área Administrativa - FCC/2010)**

**A respeito dos princípios básicos da Administração, é correto afirmar:**

**A) Em razão do princípio da moralidade o administrador público deve exercer as suas atividades administrativas com presteza, perfeição e rendimento funcional.**

**B) Os princípios da segurança jurídica e da supremacia do interesse público não estão expressamente previstos na Constituição Federal.**

**C) A publicidade é elemento formativo do ato e serve para convalidar ato praticado com irregularidade quanto à origem.**

**D) Por força do princípio da publicidade todo e qualquer ato administrativo, sem exceção, deve ser publicado em jornal oficial.**

**E) O princípio da segurança jurídica permite a aplicação retroativa de nova interpretação de norma administrativa.**

O item "a" está errado, pois traz a definição do princípio da eficiência.

O item "b" está correto, o princípio da segurança jurídica não está no LIMPE (veja que o enunciado da questão informa "princípios básicos da Administração"), está apenas no art. 2º da Lei 9.784/99 e, de forma reflexa, no art. 5º, XXXVI, da Constituição. Do mesmo modo, o princípio da supremacia do interesse público não está expresso na Constituição como princípio básico da Administração, ele está implícito no ordenamento jurídico.

O item "c" está errado, pois a publicidade não é elemento formativo do ato, mas sim elemento que dá eficácia ao ato. Os elementos formativos do ato são: sujeito, motivo, objeto, forma e finalidade.

O item "d" também está errado, o ato não precisa ser publicado em jornal oficial para atender ao princípio da publicidade, o atendimento a este princípio pode se dar de diversas maneiras (p. ex: se a lei não exige a publicação em diário oficial, atenderá ao princípio da publicidade a fixação do ato em local público na repartição ou no site do órgão do ente público).

Por fim, o item "e" é errado, pois o princípio da segurança jurídica proíbe a aplicação retroativa de nova interpretação de norma.

RESPOSTA: "B".

**50. (TRE/MT - Técnico Judiciário - Área Administrativa - CESPE/2010)**

**Assinale a opção correta com relação às noções sobre Estado e administração pública.**

**A) Administração pública em sentido subjetivo compreende as pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes que exercem a função administrativa.**

**B) A administração pública direta, na esfera federal, compreende os órgãos e as entidades, ambos dotados de personalidade jurídica, que se inserem na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios.**

**C) O Estado Federal brasileiro é integrado pela União, pelos estados-membros e pelo Distrito Federal, mas não pelos municípios, que, à luz da CF, desfrutam de autonomia administrativa, mas não de autonomia financeira e legislativa.**

**D) A prerrogativa de criar empresas públicas e sociedades de economia mista pertence apenas à União, não dispondo os estados, o Distrito Federal e os municípios de competência para tal.**

**E) As autarquias e as fundações públicas, como entes de direito público que dispõem de personalidade jurídica própria, integram a administração direta.**

Analisando as alternativas:

B) ERRADA: órgãos públicos não tem personalidade jurídica própria.

C) ERRADA: União, estados, DF e municípios.

D) ERRADA: A prerrogativa de criar empresas públicas e sociedades de economia mista é também dos estados, do DF e dos municípios.

E) ERRADA: Dois erros: Autarquias e as fundações públicas pertencem à Administração Pública INDIRETA... Há de se observar que existem duas naturezas: as de direito público (as que condizem com o enunciado) ... E as de direito privado (um dos erros da questão).

Exemplos de fundação pública de direito privado: Fundação Xuxa Meneghel, Fundação Roberto Marinho, Sociedade Viva Cazuza e Instituto Airton Senna.

RESPOSTA: "A".

**51. (CNJ - TÉCNICO JUDICIÁRIO – CESPE/2013) A respeito de orçamento público, julgue os itens seguintes. Os esforços para a integração entre planejamento, programação e orçamentação marcam a evolução da integração do planejamento no orçamento público.**

CERTO.

ERRADO.

Até as primeiras décadas do século XX o orçamento público era apenas um registro dos gastos públicos e não se revestia de nenhum tipo de planejamento. Com o passar dos anos, o orçamento público foi influenciado pela evolução das técnicas de planejamento e pelo aumento da intervenção do Estado na economia.

RESPOSTA: "CERTO".

**52. (TRT/10ª REGIÃO - ANALISTA JUDICIÁRIO - CESPE/2013) Tendo em vista que o crescimento dos gastos públicos e o conseqüente aumento do peso do governo na economia tornam o planejamento da ação governamental cada vez mais importante, julgue os itens subsequentes, relativos à evolução do orçamento público e ao papel do Estado na economia. O orçamento-programa é uma técnica ambiciosa de conciliação entre planejamento e controle político na peça orçamentária. É sua eficácia como instrumento de controle político que torna difícil sua implantação, já que não há grandes dificuldades técnicas para a sua operacionalização.**

CERTO

ERRADO

O orçamento tradicional é que é conhecido por possuir o controle político como principal característica. Os órgãos de representação exerciam um controle político sobre o poder executivo (poder responsável pela gestão e execução das políticas públicas). Portanto, que o aspecto econômico possuía posição secundária. No orçamento programa não há controle político.

RESPOSTA: "ERRADA".





