

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 09_2º Sem 2011

Turmas: Adm 3º A

1. ASSUNTOS

A Gestão Estratégica-Balanceamento de portfólio

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

- 1) Identificar os quadrantes do portfólio de estratégias- matriz BCG
- 2) Identificar as estratégias de balanceamento de portfólio.

“Inteligência é a capacidade de se adaptar as novas situações.” Anônimo

3. INTRODUÇÃO

Considerando o aprofundamento da fase III da metodologia do planejamento estratégico convém destacar que a escolha das estratégias deve orientar-se pela identificação do conjunto de áreas estratégicas (ou produtos/serviços), atuais e novas, nas quais a organização pretende operar para cumprimento do seu propósito.

4. MAPEAMENTO DOS SEGMENTOS (áreas e/ou produtos/serviços) ESTRATÉGICOS

Outra análise relevante no ambiente interno da organização consiste na observação do seu portfólio de negócios/produtos.

A ferramenta utilizada para fazer esta análise é a matriz BCG (Boston Consulting Group). A idéia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme a atratividade da área estratégica e a competitividade/taxa de crescimento no mercado. Na matriz são identificados os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que serve de geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócios que deverá ser desativada, por consumir demasiados recursos da empresa.

Uma organização pode deparar-se com várias áreas estratégicas ou produtos/serviços que deverão ser priorizados de acordo com o posicionamento estratégico escolhido para atingir a visão de futuro e executar a sua missão. Aqui o conceito de “foco” é novamente colocando em evidência, uma vez que não é possível trabalhar com todas as áreas e/ou produtos/serviços disponíveis na organização.

A proposta desta nota de aula é fornecer alguns fundamentos básicos que facilitarão na escolha das áreas e/ou produtos serviços que tragam mais benefícios para a organização.

5. O QUE SÃO FATORES-CHAVE DE ESCOLHA

São os pontos realmente relevantes na opinião dos clientes ou do público-alvo que fazem com eles se decidam sobre o **porquê, o que, de quem, como, quando e quanto** comprar (ou aderir) aos produtos ou serviços da organização.

Exemplos de fatores-chave que determinam a escolha do público-alvo por determinadas organizações:

PÚBLICO ALVO	FATORES-CHAVE DE ESCOLHA
PESSOAS FÍSICAS (Eu, você, parentes, amigos, etc)	Procuramos saber se a empresa: é Cordial (tem boa vontade) no atendimento?, Cumpre os prazos e é pontual?, tem Marca conhecida?, dá garantia?, é confiável? Possui referência de amigos?, oferece tratamento personalizado?, possui funcionalidade e confiabilidade?, possui boa estética?, oferece bom preço e demais condições financeiras?- se afirmativo a pessoa física optará por essa empresa!
EMPRESAS PRIVADAS (Todas as empresas)	As empresas que buscam comercializar com outras empresas procuram saber se a empresa: Oferece bom preço e condições financeiras?, Cumpre os prazos? Seus produtos ou serviços são certificados? Possui Qualidade? Oferece atendimento Pós-venda? Oferece customização? (serviço personalizado), Possui cobertura geográfica? (várias localidades), A empresa fornecedora é sólida?
GOVERNO OU ONGS	Procuram saber se a empresa a ser contratada: Possui cadastramento prévio e certidões negativas? Atende a especificações técnicas e comerciais? Oferece boas condições técnica e comercial? Possui resposta a editais? Oferece bom preço, prazo e qualidade?.

6. O PORTFÓLIO DE UMA ORGANIZAÇÃO

É o conjunto de áreas estratégicas, atuais e novas, nas quais a organização pretende operar para cumprimento do seu propósito.

Origem do nome "Portfólio" = "porta-folhas": pasta onde se guardam os documentos e valores pessoais mais preciosos

Para efeito visual, ele será representado em um gráfico esquemático com as dimensões **ATRATIVIDADE e COMPETITIVIDADE**.

6.1 Atratividade ou competitividade?

Para cada área estratégica e/ou produto/serviço identificado, devem ser avaliadas duas dimensões: Atratividade e competitividade

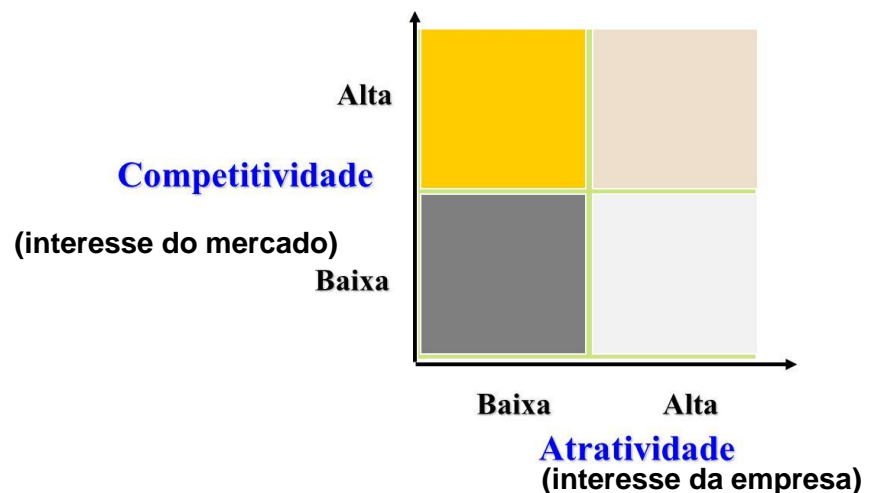
- Na **atratividade**, Olhamos as áreas (Marketing, RH, Produção, etc.) dentro da organização (ou os produtos/serviços) que possuem potencial para gerar lucro e ultrapassar a concorrência. Olhamos as áreas internas, porém com a **visão voltada para fora da organização**, ou seja, as áreas internas que possuem as condições capazes de ultrapassar a concorrência e gerar lucro.

Atratividade é o grau de interesse que uma determinada área estratégica atual ou nova, real ou potencial **desperta na empresa ou organização (interno)** em questão na busca do cumprimento de seu propósito. Ela é avaliada em quatro níveis: **alta, média, regular e baixa**.

- Na **competitividade**, olha-se **do mercado (externo) para dentro** da organização, avalia-se qual o **interesse despertado no mercado** / público-alvo pelos serviços ou produtos da organização.

Competitividade é o resultado da avaliação comparativa do confronto entre a organização em questão contra seus concorrentes reais ou potenciais, próximos ou remotos, atuais ou futuros...na disputa pela preferência de seus clientes ou de seu público alvo. Ela é avaliada em quatro níveis: **alta, média, regular e baixa**.

6.2 Os quadrantes do portfólio

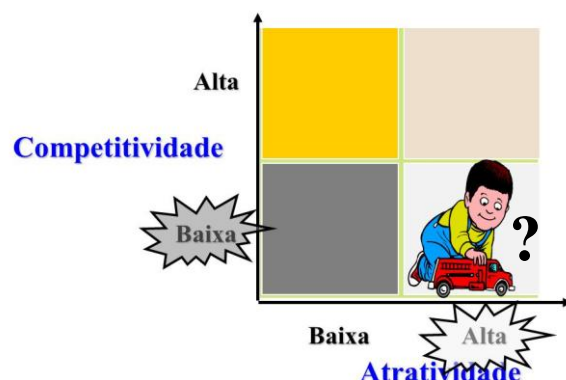


Fonte:Da Costa (2004)

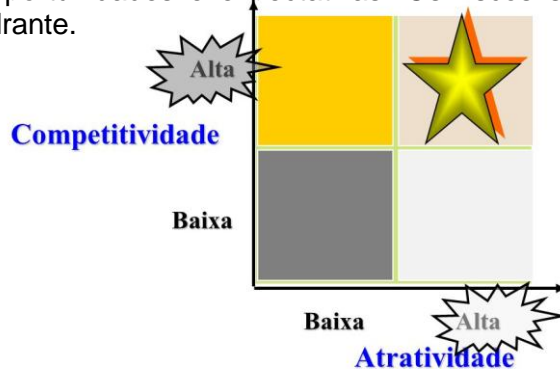
6.2.1 O Nascedouro/Interrogação- a atratividade é alta e a competitividade é baixa. É formado pelos produtos/negócios que estão na fase de nascimento, que geram grandes expectativas, muitas oportunidades, altos investimentos e grandes riscos. O símbolo do quadrante é o ponto de interrogação ou uma criança, pois simboliza dúvida/incerteza.

A **atratividade é alta** em razão da empresa acreditar que aquela área/produto/serviço escolhida para investir possui alto potencial para gerar retorno- é uma escolha da empresa
Competitividade Baixa- desconhecida pelo mercado.

Fonte:Da Costa (2004)

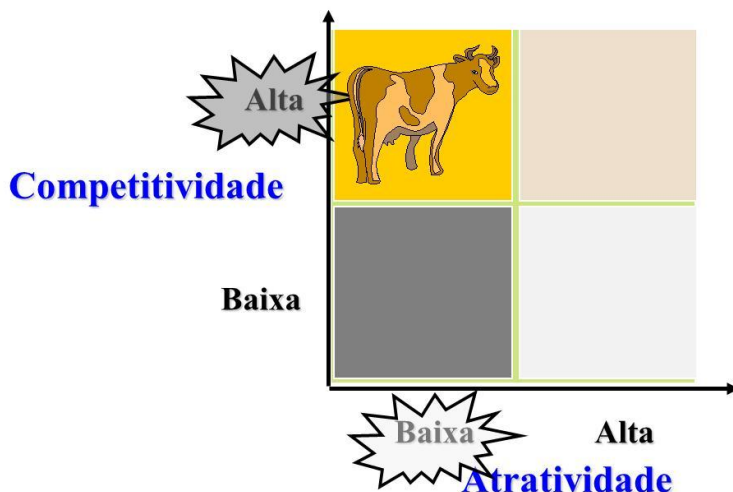


6.2.2 Estrela-atratividade alta e competitividade alta. Envolve os produtos/negócios que já estão na fase de grande crescimento e sucesso, mas que possuem muitas oportunidades e expectativas. Os riscos são menores, mas ainda existem. A estrela é o símbolo deste quadrante.



Fonte:Da Costa (2004)

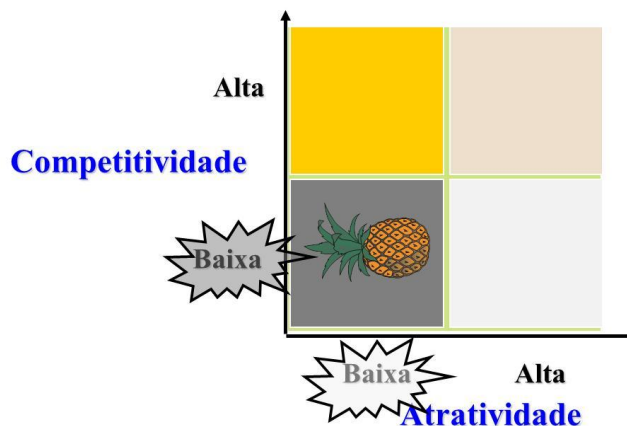
6.2.3 Vaca Leiteira- atratividade baixa e competitividade alta. Este quadrante abriga as áreas estratégicas que estão na fase de maturidade lucrativa, ou seja, há resultados positivos, mas não se espera que haja mais crescimento significativo. Os riscos são menores, mas os resultados tendem a ficar estáveis ou cair. Este quadrante é simbolizado por vacas leiteiras, pois como ocorre com elas na vida real, os produtos deste segmento produzem muito, mas consomem pouco investimento. Ressalta-se que as vacas leiteiras são as atividades e negócios que sustentam a organização.



A atratividade é baixa em razão da empresa acreditar que aquela área/produto/serviço não possui mais potencial para crescer.
Competitividade Alta- alta aceitação pelo mercado acima dos concorrentes

Fonte:Da Costa (2004)

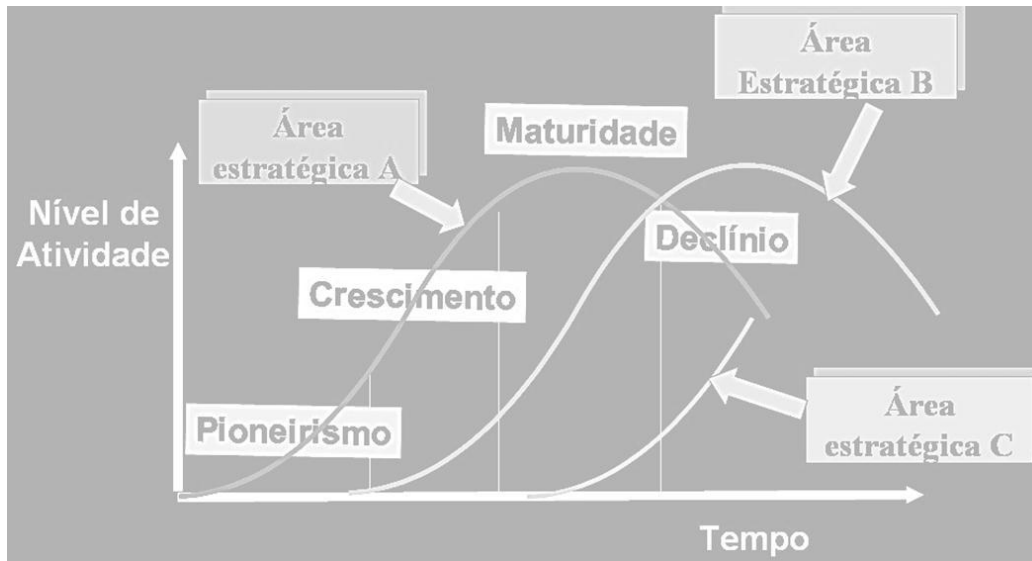
6.2.4 Abacaxi-atratividade baixa e competitividade baixa. Aqui constam os produtos/negócios que possuem resultados negativos, onde tudo que se faz para reverter o quadro é considerado insuficiente ou ineficaz. O símbolo deste quadrante é o abacaxi.



Fonte:Da Costa (2004)

6.3 Ciclo de vida das áreas estratégicas

Cada área estratégica tem, ao longo do tempo, um ciclo de vida próprio evoluindo, tipicamente, pelas fases de pioneirismo, crescimento, maturidade e declínio. Em vista disto, procura-se trabalhar com um



Fonte:Da Costa (2004)

7. A GESTÃO ESTRATÉGICA- ESTRATÉGIAS DE BALANCEAMENTO DE PORTFÓLIO

7.1 As estratégias típicas para cada quadrante

- Construímos o portfólio da nossa entidade!
- Mapeamos as áreas estratégicas nos quatro quadrantes!
- E daí? O que fazer com ele?
- Como usá-lo para construir as estratégias competitivas, de capacitação e de investimentos da organização?

7.1.1 Estratégias típicas para o nascedouro

- Decisões difíceis: Mais oportunidades que recursos disponíveis!; Alavancando nos pontos fortes; Alinhamento com os propósitos; “A escolha de Sofia”; Investir ou ... Desistir / adiar; Capacitação / marketing
- “Selecionar as áreas estratégicas que estão no ‘nascedouro’ para decidir sobre cada uma delas, se é o caso de investir pesado para que elas passem a ser estrelas o mais rapidamente possível ou, na impossibilidade, simplesmente descartar”

O perfil dos gerentes: Espírito pioneiro, Criativas, Inovadoras, Empreendedor, Dispostas a assumir riscos e Trabalhar em condições extremas (ambiente de grande turbulência e incerteza)

7.1.2 Estratégias típicas para as estrelas

Alto potencial de crescimento de mercado com alta (relativa) participação de mercado. São geradores de margem. A continuidade dos investimentos para manutenção da participação de mercado dos produtos "estrela" é fundamental e recompensada financeiramente quando eles se transformam em "vacas leiteiras".
-Continuar investindo e reinvestindo os resultados; Gestão cuidadosa; Mantendo capacitação; Marketing agressivo; Desenvolvimento de fornecedores.

- As decisões sobre as estrelas: “Identificar as áreas estratégicas que estão na situação de ‘estrela’ para continuar re-investindo, se necessário. dar maior ênfase àquelas que terão condições de se tornar em ‘vacas-leiteiras’ de grandes volumes, resultados, e duração”

O perfil dos gerentes: Empreendedores, Realizador, Dispostas a assumir riscos e a crescer com a atividade ou negócio.

7.2.3 Estratégias típicas para as vacas leiteiras

- **Gestão da qualidade e da produtividade;** Cuidado com a lucratividade; Otimização e racionalização; Fazer caixa, **sem reinvestimentos pesados.**

- As decisões sobre as vacas leiteiras: “Identificar as áreas que estão na situação de ‘vaca-leiteira’, para cuidar muito bem delas e tirar o máximo resultado possível, durante o maior tempo possível, com investimento mínimo, apenas para sustentação”

7.2.4 Estratégias típicas para os abacaxis

- Liquidar, vender, passar o ponto; Descontinuar, realocar recursos materiais, humanos e técnicos; Cuidadoso plano de saída; Carinho e respeito com os clientes tradicionais.

- As decisões sobre os abacaxis: “Identificar as áreas que já se tornaram ou estão se tornando abacaxis planejando e promovendo, cuidadosamente, o desinvestimento e a liquidação”.

O perfil dos gerentes: Especial e raro, Não comprometidas com passado de sucesso e # daquelas que gostariam de cuidar das estrelas e vacas leiteiras.

8. O BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO

Como deveriam estar distribuídas as áreas estratégicas de uma entidade para que se possa considerar que o seu portfólio é saudável e bem balanceado?

Regra I

“Uma instituição, que tenha apenas uma ou duas áreas estratégicas, estará em alto risco estratégico, pois seu futuro pode estar comprometido!”

Regra II

“Aqueles que tiverem um número excessivo de áreas de negócio possivelmente não conseguirão cuidar bem delas todas!

Isto poderá resultar em dispersão de esforços e investimentos, perda de controle e de resultados”

Regra III

“A existência de áreas estratégicas no quadrante ‘abacaxi’ deve merecer um cuidado especial da mais alta administração da instituição.

Num portfólio saudável, as áreas que já estiverem chegando ao final do seu ciclo no quadrante ‘vaca-leiteira’ devem ser descontinuadas antes que venham a se tornar em ‘abacaxis!’”

Regra IV

“A inexistência de duas ou três áreas estratégicas no ‘nascido’ indica que o futuro da instituição está em risco!

Não havendo áreas novas hoje, quem virá a ser ‘estrela’ e ‘vaca-leiteira’ no futuro?”

Regra V

“A inexistência de pelo menos uma área estratégica no quadrante ‘vaca-leiteira’ significa que a instituição não está gerando, internamente, recursos para iniciar novas atividades, o que comprometeria o seu futuro”

(A não ser que ela esteja se iniciando agora, com recursos externos...)

Regra VI

“A inexistência de pelo menos uma área estratégica no quadrante ‘estrela’ significa que a instituição não está se preparando adequadamente suas futuras ‘vacas-leiteiras’ para sua auto-sustentação”

(A não ser que ela esteja se iniciando agora, com recursos externos...)

8.1 Os critérios para um portfólio saudável

1. **Nenhuma** área estratégica no quadrante ‘abacaxi’
2. **Dois** ou três áreas no ‘nascido’
3. **Pelo menos** uma área como ‘estrela’
4. **Pelo menos uma** área como ‘vaca-leiteira’ em condições de sustentar as demais áreas e ainda gerar resultados líquidos para a instituição

8.2 Buscar sinergia para o portfólio

O que é sinergia?

- Há situações onde o resultado global de uma ação combinada ou concomitante de dois ou mais fatores é diferente da somatória dos resultados que se obteriam com a ação isolada de cada um dos fatores.
- A essa diferença, chama-se sinergia
- A sinergia pode ser positiva ou negativa
- Mas, na realidade, quais os fatores que poderiam produzir sinergia?

8.2.1 Os fatores sinérgicos

Fatores comerciais

- Os clientes que compram ou usam o produto ou serviço de uma área estratégica consomem também os das outras?
- A forma de vender e de comprar é aproximadamente a mesma nas várias áreas estratégicas?
- A marca ou imagem usada em um produto ou serviço de uma área estratégica reforça e é reforçada pelo seu uso em outras?

Fatores de produção

- Os produtos ou serviços usados em uma área estratégica são compartilhados com os demais ou podem ser facilmente re-allocados para atender as outras?
- Há economia de escala?

Fatores tecnológicos

- A tecnologia usada para criar e suportar um produto ou serviço é usada também para as outras?

Fatores gerenciais

- Os gerentes que administram uma área estratégica podem ser facilmente deslocados para outras?
- Os processos que suportam a administração de uma área estratégica compartilham recursos (humanos e outros) entre áreas ou permitem o fácil deslocamento?

Canais de distribuição

- Os produtos ou serviços utilizam-se dos mesmos canais de distribuição?

Fornecedores

- Os produtos ou serviços usam insumos fornecidos pelos mesmos fornecedores?

Matéria prima

- Os produtos usam as mesmas matérias primas?

Mão de obra

- A mão de obra usada em uma área estratégica pode também ser usada nas outras, de forma intercambiável?

Cultura do negócio ou da atividade

- A cultura necessária para fazer sucesso em uma área estratégica é semelhante à das outras?

Competências básicas

- As competências básicas necessárias para fazer bem os produtos ou serviços são praticamente as mesmas em todas as áreas?

A sinergia negativa- Ela ocorre naquelas situações típicas onde surgem conflitos de interesses na produção, ou na operação ou na comercialização simultânea de duas ou mais áreas estratégicas.

Os mesmos fatores sinérgicos anteriores ou outros podem fazer com que o resultado global da atuação concomitante seja MENOR do que o que se obteria pela soma dos resultados das atuações independentes

9 . Distribuindo os riscos no portfólio

9.1 Evitar as concentrações de riscos

- Ações predatórias de um grande concorrente único
- Ações unilaterais de um grande cliente único
- Um único tipo de descontinuidade ou de tendência (variações cambiais, novas descobertas, novas tecnologias, novos sucedâneos para o produto ou serviço)
- Dispositivos legais frágeis vigentes, que podem ser mudados a qualquer momento
- Um fornecedor exclusivo de uma matéria prima essencial
- Um fornecedor exclusivo de tecnologia
- Uma tecnologia única que pode ser tornada obsoleta a qualquer hora
- Importação de insumo de um único país com o qual o Brasil não tem relacionamento diplomático ou comercial estáveis
- Exportação de produtos ou serviços para um único país com o qual o Brasil não tem relacionamento diplomático ou comercial estáveis
- Situações climáticas extremas: inundações, incêndios, contaminações... Riscos ambientais..
- Riscos de racionamento de energia, prejudicando a produção

**“Não coloquem todos os ovos na mesma cesta,
(não concentrem os seus riscos)
...mas tenham o suficiente, em cada cesta, para fazer uma omelete”
(procurem criar e usar sinergia positiva)**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

EXERCÍCIO 1

Responda ao questionário abaixo (individual), após respondido, reúna com seu grupo para discutir as respostas, as dúvidas deverão ser anotadas e encaminhadas ao professor.

Questionário- Portfólio (nem todas as respostas estão presentes na nota de aula)

a) Verdadeiro ou Falso

1. A segmentação do ambiente externo da instituição é um recurso metodológico utilizado para se poder conviver, objetivamente, com a grande heterogeneidade do seu ambiente competitivo.
() Verdadeiro () Falso
2. As áreas estratégicas de mercado de uma empresa são identificadas analisando-se a sua estrutura organizacional, seu organograma, suas diretorias, suas fábricas, seus departamentos, suas unidades operacionais e comerciais.
() Verdadeiro () Falso
3. pois ela depende de fatores do ambiente externo, tais como perspectivas de crescimento do mercado, grau de turbulência, lucratividade, ambiente competitivo, e não dos fatores internos.
() Verdadeiro () Falso
4. Modernamente, mesmo em relações entre empresas, o fornecimento de produtos ou serviços está caminhando, cada vez mais, para ser função do relacionamento e da confiança, e não apenas de especificações do produto ou serviço.
() Verdadeiro () Falso
5. A identificação dos fatores-chave de escolha, em uma dada área estratégica, está associada, diretamente, com os pontos fortes, fracos ou a melhorar da instituição.
() Verdadeiro () Falso
6. A escolha das novas áreas estratégicas que merecerão investimentos pesados, entre outras considerações de natureza mercadológica, deve estar associada à análise do seu grau de alinhamento com o propósito da organização. As candidatas com baixa congruência¹ com o propósito devem ser descartadas.
() Verdadeiro () Falso

b) Múltipla Escolha

1. O grau de competitividade de uma instituição depende, basicamente:
 - a. Dos investimentos em máquinas, equipamentos e sistemas implantados.
 - b. Do nível de atendimento, pela instituição, aos fatores-chave de escolha dos seus clientes.
 - c. De marca conhecida e da imagem institucional da empresa.
 - d. Do volume de vendas e da rentabilidade dos negócios.
 - e. Nenhuma das respostas acima.
2. Diz-se que uma área estratégica tem alta atratividade para uma empresa quando:
 - a. A empresa está altamente qualificada para fornecer produtos ou serviços da área estratégica referida, tendo obtido, por exemplo, Certificação ISO-9001.

¹ Congruência: harmônico com as outras partes do todo; coerente

- b. Um grande concorrente acabou de entrar em concordata ou falir.
- c. A empresa acabou de ganhar uma grande concorrência para fornecer produtos ou serviços naquela área estratégica.
- d. Todas as respostas acima.
- e. Nenhuma das respostas acima

3. O quadrante de vacas-leiteiras se caracteriza por _____ atratividade e _____ competitividade.

- a. baixa / alta
- b. alta / média
- c. média / baixa
- d. baixa / média
- e. alta / alta

4. Numa situação típica, um portfólio bem balanceado se caracteriza por: _____ área estratégica no quadrante 'abacaxi', _____ no quadrante 'vaca-leiteira', _____ no quadrante 'estrela' e _____ no quadrante 'nascidouro'.

- a. nenhuma, pelo menos uma, pelo menos uma, duas ou três.
- b. duas ou três, nenhuma, pelo menos uma, pelo menos uma.
- c. pelo menos uma, duas ou três, nenhuma, pelo menos uma.
- d. nenhuma, nenhuma, pelo menos uma, duas
- e. pelo menos uma, duas, nenhuma, nenhuma

5. A inexistência de uma área estratégica no quadrante vaca-leiteira indica que:

- a. A lucratividade e os resultados no longo prazo estão comprometidos.
- b. A instituição NÃO está gerando, internamente, recursos para iniciar novas atividades, garantindo o seu futuro.
- c. A imagem da organização está prejudicada junto à opinião pública.
- d. Todas as respostas acima

6. Entende-se que há alta sinergia do portfólio quando:

- a. Todas as áreas estratégicas estão no mesmo quadrante.
- b. Todas as áreas estratégicas estão sujeitas ao mesmo fator de risco.
- c. Todas as áreas estratégicas estão gerando altos lucros ou resultados.
- d. Não existe nenhuma área estratégica no quadrante 'abacaxi'.
- e. Nenhuma das alternativas é completamente correta.

7. Para as áreas estratégicas no quadrante estrela, deve(m) ser preferida(s) a(s) seguinte(s) estratégia(s):

- a. Investir pesadamente para aumentar a competitividade.
- b. Não investir; simplesmente manter a operação como está, tirando o máximo resultado possível.
- c. Desativar, desinvestir, liquidar.
- d. Todas as respostas acima.

8. Uma vez identificado que uma área estratégica é um 'abacaxi' ou está caminhando rapidamente para sê-lo, algumas estratégias podem ser implementadas:

- a. Implantar programas de investimento para recuperar a competitividade.
- b. Fazer uma grande campanha de marketing para re-lançar o produto ou serviço.
- c. Fazer uma reestruturação empresarial, substituindo algumas pessoas para tentar sustentar o produto ou serviço o maior tempo possível.
- d. Todas são corretas

c) Preencha a Lacuna

1. O quadrante do nascidouro se caracteriza por _____ atratividade e _____ competitividade.

2. Chama-se _____, em uma área estratégica específica, a um fator realmente relevante que faz com que os clientes, usuários ou interessados se decidam sobre o por quê, o

quê, de quem, como, quanto e quando vão optar por este ou por aquele fornecedor do produto ou serviço a eles oferecidos.

3. Entendendo-se que existe alguns interesses maiores ou menores da instituição, em relação a cada área específica, será feita, inicialmente, uma avaliação de grau de _____ da entidade para cada área estratégica identificada.

4. Chama-se _____ de uma organização ao conjunto de suas áreas estratégicas de atuação.

5. O portfólio de uma organização pode ser representado por meio de um desenho esquemático sob forma de um gráfico, onde, no eixo horizontal, de representa a _____ e, no eixo vertical, a _____

6. Uma área estratégica que descreve um _____ se caracteriza por uma evolução do 'nascidouro' para 'estrela', onde permanecem por um tempo, evoluindo para a 'vaca-leiteira', onde gera resultados por um bom tempo, numa situação de alta competitividade e alto retorno.

7. Para se administrar uma área estratégica no quadrante _____, deve-se escolher pessoas com perfil empreendedor, realizador, dispostas a assumir algum risco e a crescer com a atividade do negócio.

8. Para se administrar uma área estratégica no quadrante _____, deve-se escolher pessoas com perfil controlador, discretas, zelosas, capazes de fazer as coisas acontecerem, sem alardes e sem novos grandes investimentos.

9. As estratégias típicas para as áreas estratégicas no quadrante _____ devem ser de cautela e de controle estrito de produção e de custos, sem novos investimentos de grande porte.

10. A estratégia de se refrear investimentos em áreas estratégicas no quadrante _____ poderá implicar em abrir mão da possibilidade de grandes vôos para o futuro, que poderiam resultar em vacas-leiteiras saudáveis, lucrativas e duradouras.

11. As estratégias típicas para as áreas estratégicas que estão no quadrante _____ implicam em decisões difíceis, tais como: Investir pesadamente para aumentar a competitividade da organização ou descartar a oportunidade, pelo menos até o próximo ciclo de planejamento.

d) Responder

1. Qual a diferença básica entre os conceitos de atratividade e de competitividade? Como eles são usados no mapeamento do portfólio de uma organização?

R=

2. Quais são os critérios para se avaliar se um portfólio é saudável e se está bem balanceado?

R=

Exercício nº 2

LER, ENTENDER, EXPLICAR E EXEMPLIFICAR OS SEGUINTESS ASSUNTOS:

- 1) Qual a razão principal para uma empresa fazer o mapeamento do segmento estratégico (áreas, produtos, serviços mais importantes)?
- 2) O que são fatores-chave de escolha? cite exemplos para diferentes tipos de organizações.
- 3) O que é o portfólio de uma organização?
- 4) Qual o entendimento do grupo sobre atratividade e competitividade?
- 5) Analise a situação dos produtos abaixo e classifique-o em um dos quadrantes da matriz BCG (MARCAR COM "X"):

PRODUTOS	CARACTERÍSTICAS	QUADRANTE			
		NASCEDOURO	ESTRELA	VACA LEITEIRA	ABACAXI
Curso de gestão do conhecimento público da Universidade Sapiens (US)	É um curso novo; desconhecido pelo mercado; alto potencial de aceitação pelo mercado; requer altos investimentos; gera altas expectativas e grandes riscos; alta atratividade e baixa competitividade				
Curso de Direito da US	É um curso líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo; muitas oportunidades e expectativas; riscos menores mas existem. Alta atratividade e Alta competitividade.				
Curso de Administração da US	É um curso consagrado no mercado mas com taxa de crescimento baixa; Possui alta participação no mercado; gera muito caixa permitindo a US investir em outros cursos; Baixa atratividade e alta competitividade.				
Curso de Filosofia da US	É um curso com pequena participação no mercado em declínio; gera baixo lucro ou prejuízos; baixa atratividade e baixa competitividade.				

- 6) Quais os critérios para um portfólio saudável?
- 7) Cite 2 fatores sinérgicos, exemplificando-os.