

PADRÃO DE RESPOSTA

Questão 1 (valor: 20,0 pontos)

Conscientes de que as empresas não podem mais dar-se ao luxo de simplesmente prestar atenção aos seus mercados domésticos, os diretores da Cervejaria Águia S.A. pretendem ingressar no mercado internacional.

Na última viagem que fez à Ásia, o Diretor de Marketing da Águia S.A., Sr. Horácio Gallo, ficou impressionado com o potencial do mercado da Coreia do Sul. Além de ser o maior mercado de consumo da Ásia, depois do Japão, os consumidores sul-coreanos estão ávidos por produtos do Ocidente. Os níveis de renda e de educação crescentes da população, associados a uma demanda por cerveja também crescente – mais de 15% ao ano – não deixam dúvidas aos diretores de que a Coreia do Sul representa uma grande oportunidade para a Águia S.A.

Alguns fatos, no entanto, estão intrigando os diretores da empresa. O primeiro deles é o baixo nível de investimento estrangeiro no país. A Coreia do Sul apresenta, provavelmente, o menor nível de investimentos estrangeiros de toda a costa do Pacífico. Os analistas internacionais apontam a Coreia do Sul como um país de baixo risco para investimentos, mas são unânimes, também, em apontá-la como um “mercado difícil”. O preço dos imóveis é alto; a compra de um terreno, em local de bom movimento em Seul, capital do país, pode custar até 10 milhões de dólares. O aluguel de um imóvel já pronto pode implicar a necessidade de um depósito inicial de até 1 milhão de dólares. O custo do terreno para a instalação de uma fábrica é, freqüentemente, maior do que o custo para a construção da própria fábrica. Os custos de matérias-primas são os mais altos da Ásia. Os salários, graças aos altos níveis de industrialização do país, têm subido 18% ao ano, em média, desde 1986. As restrições governamentais, como tarifas altas e limitações a determinadas importações, como por exemplo queijo e carne bovina, inibem as cadeias internacionais de restaurantes. Conseguir a aprovação governamental para investimentos exige tempo e pode ser muito difícil.

As empresas coreanas, temendo a concorrência, fazem pressão sobre o governo para aumentar as barreiras ao capital estrangeiro. O governo coreano é, normalmente, sensível a tais reivindicações, sobretudo se os investimentos externos afetam, adversamente, os produtos internos.

Os diretores da Águia S.A., para amenizar as dificuldades para o ingresso na Coreia do Sul, estão estudando a possibilidade de uma *joint venture* com uma fábrica de cerveja coreana, atualmente quase quebrada, e que exigirá um investimento pesado para voltar a operar. A vantagem desta operação é que o proprietário, Sr. Ling Nam-Ling, embora com a empresa em péssima situação, é bastante influente junto ao governo sul-coreano, bem como mantém um bom relacionamento com os distribuidores de cerveja do país.

Com base no caso da Águia S.A., responda às perguntas abaixo.

- a) Que aspectos dos ambientes econômico e político-legal devem ser considerados pela Águia S.A. na sua decisão de se instalar na Coreia do Sul e por quê?

- b) Que outras alternativas a Águia S.A. poderia utilizar para ingressar na Coreia do Sul, além da *joint venture* que ela está pensando em fazer com a empresa do Sr. Ling Nam-Ling? Indique duas, analisando-as brevemente.

Padrão de Resposta Esperado:**a) Ambiente Econômico:**

Embora os carros Hyundai e os computadores Samsung possam sugerir que a Coréia tem uma economia industrial evoluída, o enunciado sugere que o país ainda está em um estágio anterior de desenvolvimento, especialmente no setor de consumo. Por este motivo a Coréia é atraente para empresas como a Águia S.A. A base industrial construída na Coréia produziu salários e renda disponível crescentes. No entanto, os consumidores coreanos têm oportunidades

limitadas para gastar essa renda, por conta do desenvolvimento lento do mercado de consumo.

Ambiente Político-Legal:

Da mesma forma que a Coréia do Sul parece estar na fronteira entre o estágio de “em desenvolvimento” e o estágio de “industrializado”, sua atitude quanto a compras internacionais também parece ambivalente. O governo toma decisões muito lentamente, respondendo a preocupações de empresas locais com relação ao aumento da competição internacional. Isto deve ser objeto de muita atenção por parte de empresas que queiram ingressar neste mercado. A qualquer momento o governo pode ceder às pressões das empresas locais, ampliando as restrições ao ingresso de capital estrangeiro.

b) Outras alternativas

Acordo de Licenciamento. Em vez de investir pesado numa planta já existente e que está quase quebrada, a Águia S.A. poderia buscar um acordo de licenciamento para a produção de sua cerveja na Coréia do Sul. As facilidades para ingresso seriam muito parecidas com as que ela conseguiria através da *joint venture*, com a vantagem de um investimento muito menor e, conseqüentemente, um risco muito menor também.

Exportação Direta. A Águia S.A. poderia produzir sua cerveja no Brasil e exportar o produto para a Coréia. Neste caso, a empresa estaria envolvida com problemas logísticos sérios, relacionados, principalmente, a questões de transporte e armazenagem.

Aluguel da Fábrica do Sr. Ling Nam-Ling. O aluguel dessa fábrica poderia demandar um investimento menor do que a *joint venture*, bem como a Águia S.A. teria mais liberdade de ação do que no caso da associação com o Sr. Ling Nam-Ling. As barreiras à saída, caso o empreendimento não desse certo, seriam menores também.

Instalação de uma Fábrica Própria. Provavelmente haveria elevados entraves legais e políticos; exigiria investimentos elevados, conforme o já relatado; levaria mais tempo para poder usufruir resultados, com risco também elevado.

Compra de uma outra Fábrica já Instalada. Provavelmente as dificuldades encontradas seriam maiores, até pelas exigências do próprio governo; o investimento seria mais elevado que nas alternativas anteriores como também as barreiras à saída dos produtos seriam mais altas. Em síntese, esta alternativa, entre as apresentadas, é a que detém maior número de riscos.

Questão 2 (valor: 20,0 pontos)

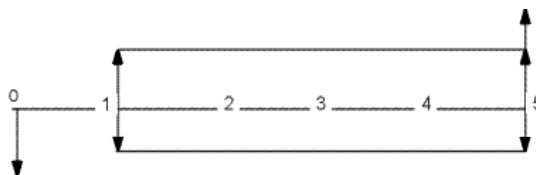
O departamento de marketing de uma empresa, estudando a viabilidade de lançamento de um novo produto, verificou, através de pesquisas de mercado, a possibilidade de uma demanda anual de 30.000 unidades desse produto, a um preço de R\$ 12,00 a unidade, com um ciclo de vida de 5 anos.

O departamento de produção, verificando o projeto, observou que a manutenção da nova linha de produção custaria R\$ 4.000,00 por ano e que um equipamento adicional no valor de R\$ 300.000,00 seria necessário, tendo vida econômica também de 5 anos, valor residual de R\$ 20.000,00 e um custo de manutenção de R\$ 10.000,00 por ano. Os custos diretos envolvidos com a fabricação do produto ascenderiam a R\$ 7,00 por unidade.

A área financeira, por sua vez, manifestou a necessidade de um investimento inicial de R\$ 50.000,00 a título de capital de giro, e alertou que a empresa estaria operando com uma taxa mínima de atratividade de 10% ao ano.

Considerando-se, exclusivamente, o enfoque financeiro, atenda ao que se pede.

a) Elabore o fluxo de caixa utilizando o diagrama a seguir:



b) O novo produto deve ser lançado? Por quê?

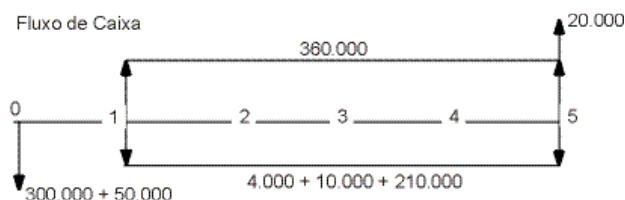
c) Verifique, ainda, a sensibilidade do projeto para a hipótese de uma variação negativa do preço de venda do produto em 15% e positiva de custos diretos de 10%.

Sugestão: use o método do valor presente líquido.

Padrão de Resposta Esperado:

a) Receita prevista: 30.000 unidades x R\$ 12,00 / unidade = R\$ 360.000,00

Custos diretos com a produção: 30.000 unidades x R\$ 7,00 /unidade = R\$ 210.000,00



t	valor
0	- 300.000 - 50.000 = - 350.000
1	136.000
2	136.000
3	136.000
4	136.000
5	136.000 + 20.000 = 156.000

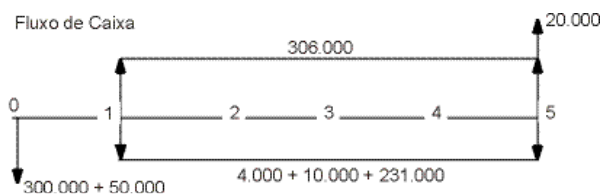
b) Valor Presente líquido = $-350.000 + 136.000 / (1 + 0,10)^1 + \dots + 156.000 / (1 + 0,10)^5 = 177.965,43$.

Sim! Porque o VPL > 0

c) Análise de Sensibilidade:

Receita: $360.000 \times 0,85 = 306.000$

Custos diretos: $210.000 \times 1,10 = 231.000$



Valor Presente Líquido = -106.343,58

Conclusão:

O projeto de lançamento do novo produto não resiste às variações colocadas por apresentar um VPL menor que zero.

Questão 3 (valor: 20,0 pontos)

A empresa Três Rios é uma média manufatura que vem tendo problemas financeiros devido ao aumento da competitividade. Assim sendo, a sua diretoria, representada pelo Presidente João Marco, optou por cortes de pessoal para reduzir os custos variáveis e chamou seu gerente de Recursos Humanos, Luís Cláudio, para providenciar as demissões.

Luís Cláudio, após uma análise do seu quadro de Pessoal, decidiu iniciar o processo em um grupo de nove funcionários da área de informática que, após a informatização da empresa, estava com capacidade ociosa.

Para tanto, ele tomou as seguintes decisões: escolheu uma sexta-feira para informar ao grupo sobre a demissão e chamou cada funcionário pessoalmente para dar a notícia. Ele iniciava a conversa fazendo a avaliação de desempenho do demitido, ressaltando os pontos fracos, a fim de justificar a demissão. A reação de cada um era muito negativa: todos esboçavam reações agressivas criticando a empresa, alegando que a mesma não tinha reconhecimento pela cooperação de seus funcionários, etc.

Após o terceiro funcionário, todos os que eram chamados pelo gerente já sabiam que se tratava da demissão. Instaurou-se na área um clima de terror. Ninguém conseguia desempenhar as suas tarefas. Em um determinado momento, Luís Cláudio chamou a sua secretária a fim de fazer uma solicitação, e a mesma entrou em sua sala muito nervosa, pedindo pelo amor de Deus que ele não a mandasse embora.

Luís Cláudio se surpreendeu e tratou logo de tranquilizá-la, colocando-se numa posição de vítima e explicando-lhe que ele só estava cumprindo decisões tomadas pela diretoria e transmitidas pelo Presidente, das quais fora apenas informado.

Com base no caso descrito, responda às perguntas abaixo, justificando as suas respostas.

- a) Você acredita que a forma pela qual o Presidente comprometeu Luís Cláudio, informando-o apenas da decisão da diretoria, dificultou a condução do processo? Como você se comportaria no lugar do Presidente?
- b) Se você fosse o gerente de Recursos Humanos (Luís Cláudio) o que faria para que o clima organizacional não fosse afetado pelo processo de demissões?
- c) Avalie o comportamento ético/moral de Luís Cláudio.

Padrão de Resposta Esperado:

- a) Na condição de Presidente, eu chamaria Luís Cláudio para participar da reunião de Diretoria na qual se discutiria a crise financeira da empresa. Caso decidissem optar pela demissão de funcionários, solicitaria a Luís Cláudio um plano de Recursos Humanos com os critérios a serem considerados no processo de demissão, as alternativas para minimizar o desgaste emocional e financeiro dos funcionários (custo de um projeto de recolocação, custo de programa de treinamento, custo de manutenção de benefícios após demissão) e formas de conscientização dos funcionários sobre os problemas da empresa.
A justificativa deve de alguma forma mencionar que o fato de Luís Cláudio não ter sido envolvido na decisão pode gerar uma postura de insatisfação que seria refletida nos funcionários e tornaria o clima organizacional mais difícil de ser gerenciado, e no médio e longo prazo, dificultaria o comprometimento com os objetivos da organização e refletir-se-ia negativamente nos aspectos de produtividade e lucratividade da empresa, com retaliações como absenteísmo, “operação tartaruga”, alienação, reclamações trabalhistas, etc.
- b) Como gerente, reuniria os nove funcionários conjuntamente e explicaria que a má situação dos negócios pela qual a empresa está passando, obrigou a direção a tomar esta decisão muito embora todos eles exibissem um desempenho bom ou muito bom. Negociaria com o Presidente um processo de recolocação, e/ou plano de benefícios, e/ou treinamento para estes funcionários, e faria reuniões periódicas com os que ficassem para que, através de um sistema transparente de informações, pudesse melhorar o clima organizacional e despessoalizar as decisões tomadas.
- c) Luís Cláudio não soube posicionar-se (ou por medo, ou por incompetência, ou por insegurança - não interessa por qual motivo) na sua função de intermediação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Ele optou por obedecer à autoridade sem questionamentos ou propostas que abrissem uma negociação de uma posição mais flexível para ambas as partes envolvidas. Esta sua escolha não foi necessariamente errada, mas foi individualista, passiva e alienada. Os interesses individuais ficaram acima dos interesses grupais, o que nem sempre é aceito ética e moralmente.

Questão 4 (valor: 20,0 pontos)

Nos últimos anos, gerentes e acadêmicos observaram que o processo de terceirização nas organizações havia-se consolidado pela necessidade de as empresas se concentrarem em seus próprios negócios, como uma estratégia para aumentar a sua competitividade. Neste sentido foram reanalisados os organogramas e os processos organizacionais com o intuito de flexibilizar a organização e concentrar o seu processo decisório em atividades e áreas que reforçassem a vocação do negócio.

Após algumas práticas gerenciais neste sentido, hoje os balanços do processo de terceirização das empresas nem sempre apresentam os resultados esperados. Cite três vantagens e três desvantagens dos processos de terceirização das organizações.

Padrão de Resposta Esperado:**Vantagens:**

- 1) possível redução de custos no curto e médio prazos: contratação de organizações mais flexíveis, que através de economias de escala, estratégias de especialização, contratos trabalhistas mais flexíveis, reduzem os custos de produtos/serviços;
- 2) maior agilidade organizacional, maior foco no negócio principal;
- 3) maior facilidade de investimentos em tecnologia da informação;
- 4) agilidade na contratação e escolha dos prestadores de serviço;
- 5) para o empregador há um esvaziamento dos vínculos sindicais, aumentando o seu poder de barganha nos processos de negociação;
- 6) aumento da competitividade;
- 7) revitalização organizacional;
- 8) possibilidade de aumento da especialização;
- 9) possibilidade da melhoria da qualidade dos produtos.

Desvantagens:

- 1) nem todos os setores conseguem manter investimentos de ponta em tecnologia, em empresas terceirizadas;
- 2) dentro do mesmo ambiente de trabalho há convivência de culturas organizacionais diferentes, políticas gerenciais e políticas de recursos humanos diferentes (incluem critérios heterogêneos de Recrutamento & Acompanhamento, Avaliação & Desempenho, Remuneração e Benefícios, Políticas de Aposentadorias, etc);
- 3) grau de dependência da empresa-mãe fragiliza a empresa terceirizada e aumenta o risco de insolvência;
- 4) podem ocorrer conflitos entre os objetivos das organizações (terceirizada *versus* terceira);
- 5) há dificuldade de manter o sigilo das informações estratégicas na terceirizada;
- 6) perda da identidade empresarial;
- 7) possibilidade de perda de qualidade no processo;
- 8) aumento da rotatividade de mão-de-obra.

Obs.: Poderão ser aceitas outras respostas, desde que coerentes.

Questão 5 (valor: 20,0 pontos)

O Atacado Macrosul S.A. comercializa diversas linhas de produtos, dentre as quais destacam-se as de eletrodomésticos e móveis. Com relação a essas duas linhas, o Macrosul possui um cadastro de 8.000 clientes, espalhados por todo o território nacional, os quais são visitados duas vezes por mês por uma equipe de 100 vendedores.

Com a estabilização econômica, os clientes do Macrosul reduziram sensivelmente os seus níveis de estoques, passando, com isso, a exigir mais serviços dos fornecedores, especialmente no que se refere à disponibilidade de estoques e agilidade nas entregas dos pedidos.

As mercadorias comercializadas pelos vendedores do Macrosul são entregues aos clientes num prazo que varia de 15 a 30 dias, o que tem sido, ultimamente, considerado por eles um prazo muito longo. Em função da variedade de eletrodomésticos e móveis com os quais a empresa trabalha, tem sido difícil, também, atender aos clientes em suas demandas por disponibilidade de estoques e agilidade de entrega.

Para resolver o problema, o Macrosul está promovendo uma verdadeira revolução no seu sistema de vendas, cuja arma principal é a tecnologia da informação. A equipe de vendas será extinta e os vinte melhores vendedores, transformados em consultores de mercado. Estes não terão mais a obrigação de vender, mas sim de assessorar os clientes em todo o processo de compra e estocagem de eletrodomésticos e móveis. Estarão aptos, inclusive, a orientar os clientes quanto às quantidades ideais de compra para cada tipo de produto, nos diferentes períodos do ano.

Os consultores de mercado, além de uma visita periódica aos clientes, que agora não necessitará mais ser quinzenal, estarão conectados com eles durante as 24 horas do dia, via Internet. Os clientes estarão, também, conectados eletronicamente com o Macrosul. O novo sistema permitirá aos consultores de mercado e aos próprios clientes acessar diretamente os estoques de cada um dos quatro depósitos do Macrosul existentes no Brasil, a qualquer hora do dia. Podem, ainda, se assim o desejarem, emitir pedidos de compra via eletrônica, decidindo, inclusive, de qual depósito desejam receber a mercadoria. “Graças à tecnologia, nossos depósitos serão transformados em uma extensão dos depósitos de nossos clientes” – afirma o Diretor Geral do Macrosul. O Macrosul já está ligado “on line” com os seus principais fornecedores e, agora, com a ligação direta com os clientes, toda a cadeia de distribuição estará eletronicamente integrada, com implicações óbvias sobre a redução de custos, tanto para o Atacado quanto para seus clientes.

Este avanço da Tecnologia da Informação, com sua capacidade de gerar, manipular e avaliar dados, permitirá o processamento das informações em tempo real, encurtando as distâncias e o tempo necessário às transações.

Com base no caso apresentado:

- a)** indique e analise dois aspectos que farão com que os custos do Macrosul sejam reduzidos após a implantação do novo sistema.
- b)** explique como os impactos das novas tecnologias de informação têm-se refletido nos novos modelos de gestão.

Padrão de Resposta Esperado:

- a)** Com a introdução do novo sistema, o Macrosul e/ou seus clientes poderão reduzir custos em função de: (foram solicitados dois aspectos)

1º - redução dos custos de salários e encargos. Embora o Macrosul precise manter uma equipe de consultores de mercado e provavelmente vá pagar salários individuais maiores do que os que são pagos aos vendedores, o resultado final da alteração levará, com certeza, a uma redução destes custos.

2º - redução dos custos com viagens e estadias. O fato de os consultores de mercado visitarem menos os clientes fará com que os custos de viagens e estadias sejam reduzidos, uma vez que haverá menos carros rodando, menor consumo de combustível, menor patrimônio depreciado, menos seguros pagos, menor número de diárias de hotel e menos tempo despendido em viagens, etc.

- 3º - para os clientes do Macrosul, a redução de custos dar-se-á, basicamente, em função de 3 aspectos:
- a simplificação do sistema de vendas do Macrosul terá impacto positivo em suas estruturas de compras. O tempo gasto para fazer compras será reduzido e o número de compradores poderá, conseqüentemente, também ser reduzido;
 - a redução do prazo de entrega do Macrosul fará com que os clientes possam reduzir ainda mais os seus níveis de estoques, com conseqüências na redução dos custos de manutenção de estoques;
 - a possibilidade de o cliente escolher o depósito do Macrosul de onde a mercadoria sairá para atendê-lo poderá levar a reduções em seus custos de transporte.
- b) I** - A tecnologia agiliza a tomada de decisão e pode tornar mais confiáveis os dados e as informações. Os sistemas de controle e de comunicação, em geral, são otimizados e há a transferência de trabalhos monótonos, repetitivos e enfadonhos dos homens para a máquina. Por outro lado, pode haver diminuição do número de níveis hierárquicos, especialmente os da média administração, já que o controle passa a ser exercido pelos computadores. Isto tende a resultar em uma administração mais enxuta, organogramas mais achatados e mais tempo para as tarefas de planejamento. Pode também tornar menos pessoais as relações dentro das empresas.
- II** - a Reengenharia que a organização está fazendo, compreendendo uma **MUDANÇA RADICAL e DRÁSTICA** dos **PROCESSOS** que vinham sendo praticados ;
- III** - no que se refere às estruturas organizacionais e de gestão, torna-se possível migrar de estruturas funcionais e centralizadas para estruturas matriciais e descentralizadas, privilegiando-se a Gestão Matricial;
- IV** - os programas de qualidade otimizam-se em estruturas mais simplificadas, providas de elevado grau de padronização e sistematização, possibilitando resultados mais eficientes e eficazes, além de garantir a satisfação dos clientes;
- V** - o processo decisório flui mais efetivamente e o processo comunicativo ganha em celeridade e qualidade.