

Questão nº 1**Padrão de Resposta Esperado:****Produto**

Para fazer frente ao problema de prazo de entrega do produto, a Megabooks poderia compensá-lo com uma agregação de valor ao produto. Poderia, por exemplo, utilizar uma sobrecapa personalizada nos livros, com nome do cliente gravado, ou com *design* revolucionário; uma resenha do livro; destaque sobre as partes mais relevantes do livro; enfim, o graduando deverá sugerir alguma forma de agregar valor ao produto oferecido ao cliente, capaz de justificar um prazo mais alto de entrega e, se possível, um preço também mais alto.

Preço

Preço mais baixo: O sistema de venda via Internet reduz o custo total da empresa, o que poderá viabilizar prática de preço mais baixo. Tal argumento poderia ser utilizado junto ao cliente para que ele aceite um prazo de entrega de oito dias.

Preço mais alto: Se a empresa decidir por uma estratégia de agregação de valor ao produto, seu preço poderá ser mais alto, no entanto, neste caso, a empresa deverá identificar, junto aos clientes, uma predisposição para aceitar um preço mais alto como contrapartida a um valor agregado ao produto.

Distribuição

O sistema de distribuição atualmente utilizado pela Megabooks apresenta um problema central, que é o prazo de entrega. A utilização do sistema SEDEX, dos Correios, e do sistema DHL são boas alternativas, mas ainda não adequadamente ajustadas às aspirações dos clientes e, por isso, há reclamações. O graduando deverá, então, identificar alternativas capazes de resolver o problema do prazo de entrega, entre as quais podem ser citadas:

– uso de um sistema de entrega via motoboys, nos moldes do que é utilizado pelas pizzarias e farmácias. Nesse caso, é necessário que o graduando perceba algumas implicações como:

• cobertura de mercado: o sistema de entrega via motoboys trará como principal implicação a cobertura de mercado. O sistema estará limitado à cidade onde a empresa está localizada. A ampliação da cobertura do mercado, neste caso, implicaria abrir depósitos ou filiais locais, com conseqüências óbvias sobre o incremento de custos para manter estoques e para gerir depósitos ou filiais.

• riscos de acidentes: é importante que o graduando perceba implicações de segurança relacionadas ao sistema de entrega via motoboys. Os riscos de acidentes, neste tipo de entrega, são bastante grandes e têm sido motivo de preocupações para as empresas que os utilizam.

– associação entre o prazo de entrega e o valor agregado ao produto. "Nossa empresa não está, simplesmente, vendendo livros, mas sim um valor agregado que lhe traz benefícios adicionais e, por isso, vale a pena você esperar um pouco mais para receber o produto."

– agilização do processo de pedido, uma vez que pode estar aí o problema;

– montagem de um sistema de informações ou de pesquisa que permita identificar origens do problema no sentido de acompanhamento pós-venda.

Comunicação

Se a empresa seguir uma estratégia de agregar valor ao produto (o que só deverá fazer se tiver certeza de que o cliente aceita esse valor), sua comunicação será central para informar ao cliente os diferenciais do produto, bem como para posicioná-la em termos da oferta diferenciada. É através da comunicação que a empresa transmitirá ao mercado o conceito do seu produto como algo de valor superior, sintonizado com necessidades ou aspirações dos clientes. Como canal de comunicação com o mercado a empresa poderá utilizar a própria Internet. Este canal já se mostrou eficaz para a venda dos produtos Megabooks, sinalizando que também poderá ser eficaz para comunicar os produtos. A combinação da venda com a comunicação deve ser valorizada na resposta do graduando, o qual poderá também sugerir outras formas de comunicação. Neste caso, deve-se avaliar a sua preocupação em justificar a viabilidade das propostas em termos de veículos utilizados e custos.

(valor: 20,0 pontos)

Questão nº 2**Padrão de Resposta Esperado:**

Para responder corretamente a esta questão o graduando deverá fazer inicialmente uma análise vertical do demonstrativo de resultados, considerando:

- custo sobre receita;
- despesas administrativas sobre receita;
- resultados operacionais sobre receita;
- resultados líquidos sobre receita.

Obs.: pode ser considerada a receita bruta ou líquida.

Em seguida, deverá fazer uma análise dos dados das duas Companhias, considerando:

- composição das vendas ____ observa-se uma queda das vendas da Cervejaria B, no último exercício, com queda de resultado;
- resultados ____ para o último exercício, a margem líquida, lucro líquido sobre vendas líquidas, é de 10%, na Cervejaria A e de 2%, na B;
- custos ____ ainda para o último ano, há uma relação de custo de vendas sobre vendas líquidas de 49% para a Cervejaria A e de 57% para a B;
- despesas ____ observa-se uma relação de despesas administrativas sobre receita líquida de 8% para a Cervejaria A e de 15% para a B.

Em síntese, um rápido diagnóstico financeiro indica a Companhia B em pior situação que a A: queda de vendas, queda de resultados, elevado custo de produção e elevada despesa administrativa, o que, por si só, recomenda a fusão.

Assim, nesse caso específico, o aumento de valor para os acionistas da Companhia B pode ser oriundo de:

- economias de escala, pela redução de custos fixos, notadamente despesas administrativas, e pela redução do custo de produção da Cervejaria B, ao aproveitar o *know how* de produção da Cervejaria A;
- aumento de receitas face à maior participação de mercado da companhia resultante;
- possível redução de despesas financeiras da Cervejaria B pelo aproveitamento de capital da Cervejaria A. **(valor: 20,0 pontos)**

Obs.: também poderão ser citados: ganhos de capacitação tecnológica, diversificação de produtos e diversificação de mercados, como, por exemplo, possível expansão para mercados internacionais.

Questão nº 3**Padrão de Resposta Esperado:**

Alguns dos argumentos que podem ser citados são apresentados abaixo.

- . É do interesse das empresas melhorar a comunidade na qual estão localizadas e onde fazem seus negócios. Melhorias na comunidade implicam benefícios à empresa.
- . Ser socialmente responsável é a coisa ética ou correta "a se fazer", o que melhora a imagem pública da empresa.
- . É politicamente correto e ético investir na preservação do meio ambiente, o que evita a propaganda negativa decorrente, por exemplo, da pressão de grupos ambientalistas.
- . Ações que demonstram sensibilidade social podem, na verdade, ser lucrativas para a empresa, pois o sistema de valores mais aceito encoraja vigorosamente os atos de caridade e a preocupação social.
- . Se a empresa não for socialmente responsável por conta própria, a opinião pública ou o governo exigirão que o seja.
- . Quanto mais esclarecido o grupo social, maior a tendência a recusar um comportamento omissivo por parte de uma empresa em relação ao meio ambiente, o que poderia provocar um boicote aos produtos e/ou serviços dessa empresa.
- . Demonstrar sensibilidade, com relação a assuntos sociais, ajudará a impedir eventual intervenção do governo nas empresas.
- . Pode ser bom para os acionistas, já que tais atitudes merecerão a aprovação pública e farão com que a empresa seja vista por analistas financeiros profissionais como pouco propensa a críticas sociais, o que poderá aumentar sua cotação nas bolsas de valores.
- . O investimento na questão ambiental pode reduzir a necessidade de elevados gastos adicionais decorrentes de acidentes.
- . Uma empresa que pretenda atingir o mercado externo deverá necessariamente possuir o selo verde, o que só poderá obter se comprovar que preserva o meio ambiente.
- . Investir na preservação do meio ambiente pode, no futuro, significar economia de custos (em termo de energia, matéria-prima, etc) e gerar importantes inovações que coloquem a empresa à frente de seus concorrentes. **(valor: 20,0 pontos)**

Obs.: Serão aceitas respostas diferentes, desde que pertinentes.

Questão nº 4

Padrão de Resposta Esperado:

a) Pontos Fortes:

- é o maior do setor de vendas no Estado;
- atua com mais de uma marca;
- tem sete lojas situadas numa área com acesso a outras regiões do Estado e com população em crescimento e de bom poder aquisitivo;
- demonstra eficiência e baixo custo das operações e dos recursos;
- demonstra disponibilidade e bom desempenho da assistência técnica e serviços pós-venda;
- dá autonomia decisória aos gerentes das lojas.

Pontos Fracos:

- há falta de integração nas decisões (possivelmente falta de visão estratégica das partes).

Oportunidades:

- expandir para outras regiões;
- diversificar também para outras marcas.

Ameaças:

- outros grupos (inclusive o seu maior concorrente e os que atuam em outras regiões) cresceram através de fusões;
- outras concessionárias migrarem para as mesmas marcas. **(valor: 15,0 pontos)**

b) No que diz respeito às políticas de Recursos Humanos, o graduando pode responder que tanto a centralização quanto a descentralização apresentam vantagens e desvantagens, mas que, apesar de suas desvantagens, a descentralização é uma tendência importante nas organizações. Com a globalização da economia e as facilidades oferecidas pela moderna tecnologia das comunicações e dos transportes, o acesso à informação a distância facilita a descentralização da autoridade. A descentralização, entretanto, não deve ser utilizada indiscriminadamente para que não haja duplicação de esforços, perda de controle, coordenação e poder.

Encontram-se a seguir exemplos de justificativas que podem ser apresentadas.

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	DESvantagens DA CENTRALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> . as decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global da organização; . os tomadores de decisão estão situados no topo e geralmente são mais bem treinados e preparados do que os que estão em níveis mais baixos; . a duplicação de esforços é reduzida e a eliminação de esforços duplicados reduz os custos operacionais; . certas funções, como compras, quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades; . as decisões são mais consistentes com os objetivos organizacionais; . os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem, pois a centralização produz uniformidade e facilita o controle. 	<ul style="list-style-type: none"> . os tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com os vendedores e com as situações que a venda envolve; . as linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas; . administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisório; . pelo envolvimento de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de erro e de distorções pessoais; . a avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior; . a busca de uniformidade impede a competição; . tende a inibir a iniciativa e, com isto, desestimular a criatividade e o comprometimento.

Ou

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ as decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, ou seja, por administradores que estão mais próximos dos fatos; ▪ os tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação; ▪ maior envolvimento na tomada de decisão cria maior moral e motivação entre os administradores médios; ▪ proporciona bom treinamento aos administradores médios; ▪ permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas e, por isto, tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle de resultados; ▪ produz um clima de competitividade positiva dentro da organização, já que as pessoas se comparam e são avaliadas com base em resultados; ▪ produz criatividade e engenhosidade de soluções para os problemas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podem ocorrer falta de informação e de coordenação entre departamentos; ▪ há maior custo por administrador, pois, devido ao melhor treinamento, é melhor o salário dos administradores nos níveis mais baixos; ▪ os administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo; ▪ políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos; ▪ o controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis num sistema descentralizado, em que cada um tem autonomia para agir à sua maneira; ▪ podem diminuir as vantagens da especialização, já que pode haver uma tendência à busca de auto-suficiência.

(valor: 15,0 pontos)

c) Como administrador de uma montadora, permitiria que uma concessionária representasse duas marcas desde que não as vendesse na mesma loja e que fossem mantidos padrões éticos de atuação.

Para isso, reuniria os concessionários periodicamente para verificar:

- quais os valores guias compartilhados e se estão claramente compreendidos por todos;
- se os líderes das concessionárias estão pessoalmente comprometidos com os valores e desejosos de agir segundo eles;
- se os valores são considerados em tomadas de decisões e refletidos em todas as atividades importantes das concessionárias;
- se os sistemas de informação, relacionamentos de prestação de contas e avaliações de desempenho apóiam e reforçam esses valores;
- se as pessoas em todos os níveis das concessionárias possuem habilidades e conhecimentos para tomar ótimas decisões éticas o tempo todo.

Outra resposta possível:

Como administrador da montadora, envolveria na elaboração de um código de ética todos os concessionários, ou seja, cada pessoa que tenha de viver sob esse código. Tal código incorporaria declarações corporativas, seria resumido e de fácil compreensão e memorização. Para a sua implementação seria necessário negociar e buscar um consenso para modificar o comportamento antiético, analisando as suas desvantagens.

(valor: 5,0 pontos)

d) O graduando deve posicionar-se sobre o processo de regulamentação dos negócios e fazer uma breve análise do papel do Estado na economia.

Respostas possíveis

– Não, porque o crescimento explosivo das regulamentações no final dos anos 60 e início dos anos 70 impôs vasto conjunto de leis e de políticas públicas às organizações. Por meio desta regulamentação, o governo passou a exercer controle crescente sobre as áreas-chaves de tomada de decisão empresarial.

– Sim, porque pode haver uma tendência de oligopólio, o que seria ruim para o consumidor final.

(valor: 5,0 pontos)