

Questão nº 1

Padrão de Resposta Esperado:

a) Deverão ser citados, necessariamente, os seguintes critérios (fatores de localização):

- Mercado: potencial, distribuição geográfica, custo de transporte, cultura local globalizada.
- Matéria-prima: proximidade da fonte (custo de transporte), natureza, obtenção, qualidade da fonte.

Deverão ser indicados, ainda, mais três critérios/fatores de localização entre os apresentados a seguir.

- Incentivos fiscais: financiamento do ICMS, redução de imposto de importação, carência para pagamento de impostos, isenções.
- Infra-estrutura: disponibilidade de energia, fornecimento de água, transporte, porto, aeroporto, serviços bancários.
- Terreno: custo, visibilidade, acesso, topografia.
- Fornecedores: quantidade, qualidade, certificação, tradição com multinacionais.
- Mão-de-obra: nível educacional, salários, atitude, experiência com grandes empresas.
- Sindicatos: atividades políticas, organização, representatividade.
- Meio ambiente: legislação, grupos organizados.
- Comunidade: atitude relativa à indústria e às multinacionais.
- Classe patronal: atividades políticas, organização, poder político.
- Qualidade de vida: escolas, clubes, segurança, belezas naturais.

(valor: 6,0 pontos)

b) Deverão ser analisadas as cinco forças abaixo.

- Concorrência interna na indústria: não existe, já que a DREAMINVEST não tem concorrentes no Brasil (não existem produtos similares).
- Poder de negociação dos fornecedores: relativamente pequeno, pois, afinal, a DREAMINVEST é uma grande empresa e provavelmente seria responsável por consumir uma grande parcela da produção dos fornecedores. A DREAMINVEST exerceria uma outra força relativa aos fornecedores: a exigência de elevado padrão de qualidade.
- Poder de novos entrantes: significativo, porque existe efetivamente um concorrente asiático, e não há barreiras específicas à sua entrada no mercado.
- Ameaça de produtos substitutos: segundo o texto, não há.
- Poder de negociação dos compradores: pequeno; os compradores mostram-se ávidos por consumir produtos como o fabricado pela DREAMINVEST e não há produtos de concorrentes com os quais barganhar.

(valor: 5,0 pontos)

c) Posicionamento por qualidade

- Produto: usar marca de prestígio (ou trabalhar a marca nesse sentido, caso não seja conhecida no Brasil); introduzir atributos que agreguem valor tanto do ponto de vista utilitário (funcionalidade sofisticada) quanto psicossocial (o que a posse ou uso do produto irá trazer para o consumidor); desempenho superior; consistência (ou qualidade de conformidade, ou personalização, conforme o valor atribuído pelo cliente); durabilidade; confiabilidade (não dar defeito, não quebrar); facilidade de reparo; estilo atraente; *design* funcional; garantias; serviços agregados; profissionais de atendimento bem treinados; embalagem nobre ou sofisticada.
- Preço: elevado; inexistência de descontos ou preços especiais.
- Praça (ou ponto-de-venda): distribuição seletiva ou exclusiva; entrega facilitada (rapidez, precisão).
- Promoção: meios (mídia) sofisticados (revistas para a classe alta, programas de concertos exclusivos, etc.); emprego de formadores de opinião na propaganda; ênfase no luxo, distinção, bom-gosto, etc.; inexistência de ofertas, promoções, concursos e sorteios populares, etc.; patrocínio de eventos freqüentados pelo público-alvo; emprego de símbolos sofisticados (brazões e outros); apelo à classe mundial do produto; emprego de uma força de vendas bem treinada e de alto padrão.

(valor: 5,0 pontos)

Observação: Os aspectos abaixo são importantes na resposta a esta questão.

- 1) Várias informações do caso apontam para a qualidade e sofisticação do produto (alto valor unitário, *design* avançado, funcionalidade sofisticada, qualidade superior, reputação internacional). Um posicionamento por qualidade deverá levar esses fatores em consideração e agregar outros imagináveis.
- 2) Os "Ps" do composto de *marketing* são os apresentados. Respostas que classifiquem o "público-alvo" como um dos "Ps" deverão receber grau zero (para aquele "P").

d) Programas de treinamento

Será aceita como correta qualquer abordagem coerente de treinamento e que apresente:

- diferenciação entre os dois níveis de treinamento (gerencial e operacional), quanto aos seus objetivos;
- necessidade de treinamento vinculado às características da empresa (diferenças culturais); e às especificações do produto/negócio;
- exemplos adequados. (valor: 5,0 pontos)

Assim, poderão ser indicados:

Para o nível gerencial:

- . treinamento introdutório para a socialização da missão, visão, valores e normas da empresa;
- . treinamento para negociação, em função da possibilidade de conflitos culturais, considerando que a diretoria pode ser formada por estrangeiros, enquanto o nível gerencial pode ser de brasileiros.

Para o nível operacional:

- . treinamento para capacitar os operários a operar os equipamentos de produção;
- . treinamento para qualidade, para manter a classe mundial.

e) Devem ser identificados quatro dos seguintes aspectos éticos:

- . o uso de tecnologia sem acarretar impacto ao meio ambiente;
 - . atendimento adequado aos consumidores;
 - . o padrão de qualidade da empresa será mantido no Brasil;
 - . adesão da empresa à barganha iniciada pela proposta governamental;
 - . sugestão da empresa de construção de barreiras à entrada de novos concorrentes.
- } positivos
- } negativos

(valor: 4,0 pontos)

Obs.: Poderão ser aceitas outras respostas, desde que se refiram à prática empresarial e possam ser extraídas ou depreendidas do texto.

Questão nº 2

Padrão de Resposta Esperado:

- a) Comparando-se os valores da Receita Líquida de Serviços Prestados de 2000 e 2001 das empresas brasileiras e da Delta, conforme apresentado a seguir, conclui-se que nas empresas brasileiras não ocorreu redução da receita: a receita da Varig permaneceu praticamente a mesma, US\$2,6 bilhões; a receita da Tam aumentou de US\$1 bilhão para US\$1,2 bilhões; enquanto a receita da Delta diminuiu de US\$16,0 bilhões para US\$13,3 bilhões. Parece provável que essa situação tenha sido influenciada pelos fatos ocorridos em 11 de setembro de 2001, em Nova Iorque. (valor: 5,0 pontos)

Quadro 3. Demonstração Sintética do Resultado (em US\$ milhões)

	VARIG		TAM		DELTA	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Receita Líquida dos Serviços Prestados	2,663	2,616	1,025	1,280	16,080	13,339

- b) Comparando-se a participação dos custos e despesas das empresas, constantes no Quadro 4, conclui-se que, em 2000, os custos e despesas da Varig foram superiores aos da Delta, e os da Tam, inferiores. Já em 2001, os custos e despesas das empresas brasileiras foram inferiores aos da Delta. A possível razão do elevado custo relativo da Delta em 2001 é o fato de ter havido redução da receita sem igual redução de custos e despesas. No caso da Varig, houve menor nível de ocupação das aeronaves brasileiras, e, possivelmente, maior custo de pessoal relativamente à receita. **(valor: 5,0 pontos)**

Quadro 4. Análise Vertical da Demonstração Sintética do Resultado (em %)

	VARIG		TAM		DELTA	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Receita Líquida dos Serviços Prestados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(Custos e Despesas Operacionais)	96%	104%	86%	96%	90%	112%

- c) O impacto está no fato de que, comparando-se as despesas financeiras líquidas das companhias brasileiras em relação às da Delta, conforme Quadro 4, a participação das despesas financeiras na Receita das empresas brasileiras é bem superior às da Delta. No caso da Varig, 10% em 2000 e 2001; no caso da Tam, 13% em 2000 e 12% em 2001; e, no caso da Delta, 2% em 2000 e 3% em 2001. **(valor: 5,0 pontos)**

Quadro 4. Análise Vertical da Demonstração Sintética do Resultado (em %)

	VARIG		TAM		DELTA	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Receita Líquida dos Serviços Prestados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(Custos e Despesas Operacionais)	96%	104%	86%	96%	90%	112%
Resultado antes de Juros e IR	4%	-4%	14%	4%	10%	-12%
(Despesa Financeira Líquida)	10%	10%	13%	12%	2%	3%

Obs.: Em virtude de, na prova, não terem sido colocados os sinais negativos em alguns itens do Quadro 4, serão aceitas também outras respostas, desde que haja coerência na análise apresentada.

- d) Sim, em virtude da possibilidade de redução de custos e despesas operacionais quando de possível atuação conjunta, proveniente de maior ocupação das aeronaves (no Brasil, as empresas apresentam taxa de ocupação inferior às empresas internacionais, conforme Quadros 1 e 2), redução de número de rotas, redução de gastos com combustíveis, redução de pessoal de terra e ar, redução de manutenção, dentre outros, exceto financeiros. **(valor: 5,0 pontos)**
- e) **Devem ser indicadas duas das seguintes dificuldades:**
- retreinamento de pessoal;
 - redução do quadro de pessoal das companhias e provável desmotivação do pessoal;
 - incompatibilidade de bases de dados e de sistemas;
 - compatibilização de *hardware*;
 - compatibilização de culturas organizacionais diferentes.
- (valor: 5,0 pontos)**