

QUESTÕES DISCURSIVAS

1

VIVA A VACA LOUCA!

Com a recente crise da vaca louca na Europa, a produção da indústria de frangos no Brasil passou a ter novo alento. Com o Plano Real e a implícita sobrevalorização de nossa moeda, as exportações brasileiras de frango, pela pouca competitividade em preço e qualidade, caíram substancialmente. Após a primeira crise do Real, com significativa desvalorização da moeda, essa indústria passou a ter competitividade de preço, mas ainda sofria as conseqüências de barreiras não tarifárias, principalmente de qualidade, impostas pelos diversos países importadores, notadamente os europeus. Muitas empresas do setor haviam tomado empréstimos em moeda estrangeira antes da desvalorização, e acabaram sofrendo enormes perdas cambiais. Com isso, continuavam as dificuldades para a recuperação do setor. Como "Deus é brasileiro", a crise da vaca louca veio dar enorme alento aos produtores brasileiros do setor. Mas Deus não é só brasileiro, e os exportadores asiáticos de frango também vislumbraram oportunidade de exportação, e estão, rapidamente, buscando adequação às normas ISO 9000 para enquadramento na Comunidade Econômica Européia, pois as barreiras ali impostas são muito próximas àquelas normas.

A diretoria da Frangos Crazy Chicken S.A., uma das menores empresas do setor no Brasil, está analisando a viabilidade de retomada de um projeto de exportação de frangos para a Europa, o que já havia sido realizado antes do Plano Real. Os diretores sabem, no entanto, que enfrentarão a concorrência de empresas brasileiras e asiáticas, fundamentalmente em preço e qualidade, e que, portanto, serão importantes custo de produção baixo e conformidade às normas ISO 9000. Os preços do quilo do frango congelado de todos os concorrentes e da própria Crazy são similares em euros, constituindo-se em uma *commodity*. O Quadro 1, a seguir, apresenta a demonstração simplificada de resultados das diversas empresas do setor, sendo que as empresas Roki e Tori são asiáticas e as demais, brasileiras.

QUADRO 1. DEMONSTRAÇÕES SIMPLIFICADAS DE RESULTADO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO SETOR NO EXERCÍCIO DE 2000 (valores em R\$ milhões)

	CRAZY	FRANFAL	FRANGÃO	FRANDIA	ROKI	TORI
Vendas Líquidas	557	1.021	1.573	2.778	227	1.413
(-) Custo dos Produtos Vendidos	469	820	1.112	1.972	148	1.162
(=) Resultado Bruto	88	201	461	806	79	251
(-) Despesas Operacionais	94	204	396	671	49	158
(=) Resultado Operacional	(6)	(3)	65	135	30	93

O Quadro 2, que se segue, apresenta os balanços dos períodos de 1998, 1999 e 2000 da Frangos Crazy Chicken S.A., no modelo disponibilizado pela CVM-Comissão de Valores Mobiliários. A empresa é de capital aberto.

QUADRO 2. BALANÇO PATRIMONIAL DA FRANGOS CRAZY CHICKEN S.A. (valores em R\$ 1.000)

ATIVOS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	2.000	1.999	1.998
1	Ativo total	254.631	227.178	214.992
1.01	Ativo Circulante	157.763	143.354	122.249
1.01.01	Disponibilidades	40.598	50.983	43.258
1.01.02	Contas a Receber de Clientes	46.365	33.859	27.642
1.01.03	Estoques	40.692	34.884	21.070
1.01.04	Outros Créditos Operacionais	30.108	23.628	30.279
1.02	Realizável a Longo Prazo	27.097	11.788	19.335
1.02.01	Créditos Diversos	21.417	9.800	14.928
1.02.02	Créditos com Pessoas Ligadas	4.456	1.131	2.248
1.02.03	Outros Créditos a Longo Prazo	1.224	857	2.159
1.03	Ativo Permanente	69.771	72.036	73.408
1.03.01	Investimentos	1.325	941	2.809
1.03.02	Imobilizado	67.231	69.817	70.026
1.03.03	Diferido	1.215	1.278	573

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	2.000	1.999	1.998
2	Passivo total	254.631	227.178	214.992
2.01	Passivo Circulante	157.442	112.111	111.284
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	6.926	6.026	11.640
2.01.02	Debêntures	12.809	14.253	6.322
2.01.03	Fornecedores	120.957	78.479	71.818
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	11.888	9.901	9.371
2.01.05	Dividendos a Pagar	0	280	130
2.01.06	Provisões	0	0	0
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.01.08	Outros Débitos Operacionais	3.862	3.172	12.003
2.02	Exigível a Longo Prazo	8.259	27.545	28.429
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	3.100	2.866	10.326
2.02.02	Debêntures	5.000	8.000	15.000
2.02.03	Provisões	0	0	0
2.02.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.02.05	Outros Débitos a Longo Prazo	159	16.679	103
2.03	Resultados de Exercícios Futuros	0	0	0
2.04	Participações Minoritárias	11.023	11.652	10.222
2.05	Patrimônio Líquido	78.907	75.870	65.057
2.05.01	Capital Social Realizado	88.385	88.385	88.385
2.05.02	Reservas de Capital	0	0	0
2.05.03	Reservas de Reavaliação	0	0	0
2.05.04	Reservas de Lucro	0	0	0
2.05.05	Resultados Acumulados	(9.478)	(12.515)	(23.328)

Você foi contratado para fazer um parecer que fundamente a decisão da diretoria da Crazy de investir no projeto de exportação. A diretoria está particularmente interessada em competitividade, capacidade financeira, operações e sistemas de informação gerencial.

- a) Negociando seu produto como *commodity*, e com base nos dados apresentados, qual é a capacidade atual da Crazy em competir no mercado europeu, com diferenciação por custo, com as demais empresas nacionais e com as principais empresas asiáticas? Que recomendações você faz à Crazy? **(valor: 10,0 pontos)**
- b) A expansão das vendas da Crazy para o exterior implicará aumento da necessidade de capital de giro? Explique sua resposta. **(valor: 5,0 pontos)**
- c) Como a gestão da produção poderá ajudar a reduzir a necessidade de capital de giro? **(valor: 5,0 pontos)**
- d) Pelo exposto no texto e nas questões anteriores, qual é o módulo mais importante de um sistema integrado de gestão (ERP) a ser adquirido para a Crazy? **(valor: 5,0 pontos)**

NÃO SERÁ PERMITIDO O USO DE CALCULADORA

A FARINHA VITAMINADA

A empresa ALIMENTOS BRASILEIROS S/A tem o objetivo de introduzir no mercado de uma região brasileira bastante pobre um alimento que possa combater a subnutrição e, ao mesmo tempo, ser rentável na carteira de produtos gerados pela empresa. Não existe indústria similar no país e o preço do produto importado é muito elevado.

A ALIMENTOS BRASILEIROS S/A produziu um certo número de fórmulas com base vegetal. Estas fórmulas contêm como principais ingredientes a farinha de milho ou de sorgo, aos quais podem-se agregar proteínas provenientes de grãos de algodão ou de soja, e vitaminas, em especial a vitamina A. Para consumir, basta adicionar água para se obter seja uma bebida, seja um mingau. Existem diversos sabores para melhor atender aos gostos dos consumidores.

A ALIMENTOS BRASILEIROS S/A teve um trabalho considerável em laboratório e em pesquisas durante doze meses. Quando a empresa sentiu-se segura em contar com uma fonte de aprovisionamento confiável e um produto aparentemente adaptado ao mercado dessa região, ela decidiu lançar o produto com o nome de VITARINHA, que na realidade é uma mistura das palavras “vitamina” e “farinha”.

Começou-se a promoção da VITARINHA logo após a disponibilização do produto aos varejistas. A abordagem publicitária consistia em um cartaz que comparava crianças com aspecto doentio e sofrendo de desnutrição com as mesmas crianças meses após, sorridentes e em boa saúde, depois de terem sido alimentadas com um regime à base de VITARINHA. O contraste “antes e depois” era usado para demonstrar que a utilização da VITARINHA era uma questão de vida ou morte. Foi também produzido um filme de cinco minutos, dramatizando o efeito da desnutrição nas crianças. O enfoque da comunicação era coerente com as grandes linhas de publicidade da ALIMENTOS BRASILEIROS S/A, que buscava através de campanhas polêmicas chamar a atenção do público de qualquer forma.

Agora, para divulgar mais o produto e estimular as vendas, a empresa está cogitando uma atuação em uma ou mais frentes. Uma delas contemplaria o emprego de meios de comunicação clássicos, como rádio, jornal, televisão e publicidade nos pontos de venda. Uma segunda frente mobilizaria uma equipe de demonstradoras e um chefe de vendas, que seriam treinados para promover o produto durante a campanha. Essa equipe utilizaria um caminhão especialmente equipado com gerador de eletricidade, projetor de filmes, gravador e alto-falantes, destinados a mostrar como o produto poderia ser preparado e utilizado. A terceira frente imaginada era recorrer a intermediários influentes na sociedade local - padres, médicos, organizações caritativas, professores - para que eles recomendassem a VITARINHA.

O Ministério da Saúde mais o conjunto dos médicos são ardentes defensores da VITARINHA e ofereceram sua ajuda. Um exemplo disso foi que a seção de Nutrição do Ministério da Saúde se comprometeu a treinar e disponibilizar formação para quem viesse a ser demonstrador(a) do produto.

Com o objetivo de tornar a VITARINHA bastante acessível às famílias de baixa renda, a política foi a de estabelecer o preço final mais baixo possível. Baseou-se em uma estimativa do volume potencial de vendas no plano regional, tendo em conta ainda os custos de matérias-primas, de produção, de comercialização e uma razoável taxa de retorno de investimento.

Como os preços deveriam ter uma estreita relação com os gêneros de primeira necessidade, a empresa decidiu que o nível de preços seria fixado pouco acima dos de produtos desse tipo. Nenhum estudo foi feito para analisar a elasticidade da demanda em relação ao preço. A ALIMENTOS BRASILEIROS S/A utilizou somente a comparação com outros produtos alimentícios e o julgamento dos seus dirigentes para estimar a demanda ao valor fixado.

Ainda a fim de manter o preço final o mais baixo possível, eram necessárias embalagens mais baratas. Naquela região os consumidores compravam, geralmente, os produtos desse tipo a granel, embalados em sacos pardos menores. Decidiu-se, então, vender a VITARINHA em sacos de 12 kg e 35 kg, e incluir separadamente 500 sacos de papel, que constituirão a embalagem definitiva a ser utilizada pelos lojistas. Esses pequenos sacos têm em uma das faces quatro receitas utilizando VITARINHA.

No que diz respeito à estratégia de responsabilidade social, a empresa ALIMENTOS BRASILEIROS S/A se posiciona como uma empresa socialmente responsável, à medida em que ela:

- incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento;
- experimenta diferentes abordagens para medir seu desempenho social;
- investe recursos financeiros e humanos para resolver problemas sociais da comunidade;
- presta assistência a instituições da comunidade que tratam de educação e saúde;
- contribui para a melhoria da qualidade geral de vida na sociedade e na redução da degradação ambiental.

Quanto a política de Recursos Humanos da empresa, a necessidade por mão-de-obra qualificada envolve um desafio na tomada de decisão: a liderança gostaria de recrutar e selecionar empregados da comunidade, onde há uma oferta abundante de pessoal, reduzindo assim os níveis de desemprego e dinamizando a economia regional. Esta prioridade, entretanto, fica afetada pelo fato de que a maioria dos candidatos não possui capacidades para o trabalho, embora tenha aptidão.

- a) Avalie os aspectos éticos do enfoque publicitário adotado pela empresa para iniciar a promoção da farinha. **(valor: 5,0 pontos)**
- b) Dentre os vários tipos de meios de comunicação que a empresa está cogitando para divulgação do produto, quais devem ser adotados para melhor atingir o público-alvo e por quê? **(valor: 8,0 pontos)**
- c) Qual a estrutura de distribuição a ser utilizada, considerando a necessidade de que seja rentável a produção de VITARINHA? **(valor: 3,0 pontos)**
- d) Analise a estratégia de responsabilidade social da empresa ALIMENTOS BRASILEIROS S/A com base :
 - na abordagem clássica de responsabilidade social, apoiada por economistas como Milton Friedman, e
 - do ponto de vista socioeconômico da responsabilidade social, apoiado por economistas como Paul Samuelson.**(valor: 6,0 pontos)**
- e) Se você fosse o Diretor de Recursos Humanos da empresa, o que faria para gerenciar a política de Recrutamento e Seleção? **(valor: 3,0 pontos)**

QUESTÕES OBJETIVAS

ANTES DE MARCAR SUAS RESPOSTAS, ASSINALE, NO ESPAÇO PRÓPRIO DO CARTÃO-RESPOSTA, O NÚMERO DO SEU GABARITO.

1

Para o desempenho de suas funções, como administrador de uma grande empresa, João acreditava que era importante apenas desenvolver o seu bom senso e suas habilidades interpessoais e de comunicação.

Você, como um bom administrador, sabe que, para que tenhamos um ambiente de trabalho de alto desempenho, isto não é suficiente. É preciso também desenvolver habilidades

- (A) técnicas, conceituais e de decisão.
- (B) cognitivas, afetivas e de inovação.
- (C) emocionais, profissionais e de reflexão.
- (D) mentais, tecnológicas e de criação.
- (E) lógicas, analíticas e de avaliação.

2

A empresa Padrão teve problemas de sucessão na administração após a morte de seu fundador. Como tentativa de assegurar a continuidade dos negócios, ela optou por um estratégia empresarial defensiva para:

- (A) explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados.
- (B) garantir um domínio atual e, ao mesmo tempo, buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados.
- (C) garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados.
- (D) equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis.
- (E) manter flexibilidade nas tecnologias para modificar as operações sempre que necessário.

3

Para modernizar a Empresa Recordes Ltda., o consultor Raul propõe às lideranças uma estrutura em rede (*network structure*) porque este tipo de estrutura

- (A) diminui o risco de perdas de negócios e a falta de controle local.
- (B) diminui a lealdade dual e os possíveis conflitos de subordinação.
- (C) diminui a incerteza, quanto aos contratados, e aumenta a lealdade do pessoal.
- (D) favorece a competitividade global e a flexibilidade da força de trabalho.
- (E) favorece o enriquecimento de cargos e a política salarial.

4

A empresa Victória está passando por uma fase de letargia, estagnação e complacência que tem afetado significativamente os seus lucros. Segundo o seu diretor Francês, isto está ocorrendo porque esta não é uma organização que aprende. As organizações que aprendem gerenciam as mudanças

- (A) na estrutura ou nas pessoas, através da compra de novas máquinas, equipamentos, instalações e do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.
- (B) na tecnologia redesenhando o fluxo de trabalho e as estruturas de órgão e cargos, reduzindo os níveis hierárquicos.
- (C) nas pessoas através de novos métodos de trabalho, redução de níveis hierárquicos, aumento do desempenho individual e organizacional.
- (D) nas pessoas ou na cultura da organização com novos relacionamentos, conhecimentos, capacidades, habilidades, expectativas, percepções e motivações.
- (E) nos produtos ou serviços implementando novas redes de comunicações e novos paradigmas organizacionais.

5

A competitividade e a globalização do setor aéreo têm obrigado as suas empresas a gerenciarem sob uma perspectiva contingencial na qual

- (A) não existe uma "única melhor maneira" de administrar e organizar, porque as circunstâncias variam.
- (B) é fundamental a aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas.
- (C) o sucesso organizacional é baseado na satisfação de necessidades econômicas e sociais do indivíduo e do grupo.
- (D) a estrutura organizacional deve eliminar a variabilidade de resultados para a definição do comportamento dos especialistas.
- (E) os administradores devem enfatizar o bem-estar, a motivação e a comunicação dos trabalhadores.

6

Real Computadores Ltda. é uma pequena empresa de *software* que está crescendo rapidamente. Os fundadores da empresa atribuem grande parte do seu sucesso à maneira como ela está estruturada. A Real é projetada para criar conflito. Todas as equipes de produtos e grupos de apoio competem uns com os outros por recursos internos e mercados externos. Pode-se caracterizar a visão de conflito desta empresa como uma visão

- (A) de relações humanas: o conflito é uma ocorrência natural em todos os grupos e organizações.
- (B) tradicional: o conflito é visto como um resultado funcional decorrente de comunicação deficiente.
- (C) disfuncional: o conflito não pode ser eliminado e pode, em alguns casos, beneficiar o desempenho de um grupo.
- (D) potencial: o conflito é visto como um resultado disfuncional decorrente de falta de abertura e confiança entre as pessoas.
- (E) interacionista: o conflito deve ser estimulado, já que um grupo harmonioso, calmo e tranquilo é inclinado a tornar-se estático e apático.

7

Para a análise do portfólio de negócios da Empresa Pathi S/A foi escolhida a matriz BCG, do BOSTON CONSULTING GROUP, que requer a avaliação de todos os serviços da organização em termos de duas dimensões: crescimento e participação relativa de mercado. Constatou-se que as unidades estratégicas de negócios da empresa (UENs) "são crianças-problema" ou "sinais de interrogação" (pequena participação relativa em mercados de crescimento rápido).

O seu presidente, Dr. Walter Lima, quer transformar as UENs em estrelas (alta participação relativa em mercados de crescimento rápido) e para tanto

- (A) consolidou o domínio da empresa através da realocação dos fundos gerados.
- (B) selecionou produtos em cujo investimento se possa conseguir uma participação maior.
- (C) utilizou o caixa para atender a demandas financeiras da organização em outras áreas.
- (D) drenou os recursos de caixa que outras UENs geraram.
- (E) fez investimentos adicionais de elevados montantes de caixa para a organização e desinvestimento de ativos.

NÃO SERÁ PERMITIDO O USO DE CALCULADORA

8

Jane Madeira assumiu a diretoria de Recursos Humanos de uma oficina de automóveis e tentou identificar os princípios filosóficos subjacentes à ética de negócios da organização.

Concluiu que, na empresa, quando se decidia o que é certo ou errado, optava-se por um utilitarismo. Portanto, nesta oficina, era considerado um comportamento ético o do gerente que decidiu que

- (A) não há problema em usar peças de baixa qualidade, tendo em vista que é legítimo o desejo da empresa de maximizar o seu ganho.
- (B) não é correto usar pára-lamas que não são autorizados pelo fabricante do automóvel, independente de estas peças enferrujarem mais rapidamente ou não.
- (C) o uso de pára-lamas de baixa qualidade é eticamente errado porque a peça irá enferrujar rapidamente.
- (D) os funcionários devem ser promovidos de acordo com suas virtudes, caráter, motivações, intenções genuínas, segundo regras justas e parciais.
- (E) devem ser dadas oportunidades iguais a todos os funcionários, com base em princípios universais como honestidade e equidade.

9

Ricardo Cruz fazia uma carreira brilhante numa subsidiária de uma multinacional, quando foi transferido para a matriz. Apesar de falar o idioma da empresa-mãe com fluência, ele teve dificuldades de linguagem na comunicação entre culturas. Ele enfrentou problema em virtude das barreiras causadas

- (A) pela semântica: as palavras implicavam diferentes significados em idiomas diferentes afetando as suas negociações.
- (B) pela semelhança entre percepções: usar um estilo pessoal, informal, numa situação em que se espera um estilo mais formal, pode ser embaraçoso e desagradável.
- (C) pela diferença de percepções: é preciso pressupor diferenças até que as semelhanças sejam provadas e, então, tratar as interpretações como uma hipótese funcional.
- (D) pelas diferenças de tom: pessoas que falam idiomas diferentes realmente vêem o mundo de formas diferentes, e era preciso enfatizar mais a descrição do que a interpretação ou a avaliação.
- (E) pelas conotações das palavras: ele percebeu que palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes e era preciso praticar empatia.

10

Janaína foi trabalhar numa empresa moderna que utiliza a avaliação de 360 graus como técnica de avaliação de desempenho. Isto significa que, nesta empresa, a avaliação de desempenho é feita

- (A) por cada pessoa que, para evitar a subjetividade implícita no processo, toma por base alguns referenciais como critérios.
- (B) por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, de forma circular.
- (C) pela própria equipe de trabalho que se torna responsável pela definição de metas e objetivos a alcançar.
- (D) pelo gerente de linha ou supervisor, com assessoria do órgão de RH.
- (E) pelo gerente, que funciona como o elemento de guia e orientação, e pelo funcionário, que avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.

11

A empresa Alfa definiu uma estratégia de modificação de comportamento de seus empregados baseada em reforço positivo. Para tanto essa empresa

- (A) optou por condicionar uma parcela significativa da remuneração dos vendedores à satisfação dos clientes.
- (B) colocou um empregado à prova por causa de excesso de faltas e, após vinte dias consecutivos de ida ao trabalho, premiou o empregado removendo a prova.
- (C) demitiu todos os empregados que faltaram mais de vinte dias consecutivos, o que serviu de exemplo aos demais.
- (D) premiou os empregados com bom desempenho, deixando de aplicar sanções desconfortáveis.
- (E) buscou direcionar os comportamentos desejáveis por meio da definição dos valores da empresa.

12

Maria do Carmo utilizou os princípios da teoria da aprendizagem tanto no desenho como na implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos para sua empresa. Isso significa que ela

- (A) considerou os critérios de seleção dos treinandos para escolher os instrumentos de avaliação a serem aplicados ao final do treinamento.
- (B) buscou padrões que pudessem proporcionar aos treinandos uma medida de sua capacidade.
- (C) evitou o pragmatismo, para que o treinando pudesse abstrair-se da realidade e idealizar a sua prática.
- (D) evitou informar aos treinandos o que esperava como resultado do treinamento para que ficassem mais à vontade.
- (E) privilegiou que participassem do treinamento pessoas que estavam motivadas a aprender.

13

Na fusão entre duas grandes empresas houve duas condições que caracterizaram o quadro de pessoal: (1) a demanda excedeu a oferta para cargos operacionais, (2) a oferta excedeu a demanda para cargos de chefias intermediárias.

Você é responsável pelo planejamento estratégico de Recursos Humanos da empresa resultante da fusão e, portanto, realizou

- (A) um programa de demissões voluntárias, desligamentos e cortes de salários para as chefias intermediárias.
- (B) um programa de demissões voluntárias, desligamentos e cortes de salários para cargos operacionais.
- (C) um programa de compartilhamento de trabalho e horários reduzidos para cargos operacionais.
- (D) um programa de utilização de pessoal temporário e de horas extras para as chefias intermediárias.
- (E) um rodízio de funções tanto para as chefias intermediárias quanto para os cargos operacionais.

14

Berenice Dantas quer reformular a política de remuneração de sua empresa introduzindo um programa de remuneração variável. Ela justifica a escolha com base nos seguintes argumentos:

- (A) facilita o equilíbrio interno (coerência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (coerência dos salários da organização com o mercado).
- (B) homogeniza e padroniza os salários dentro da organização e facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado.
- (C) ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados.
- (D) focaliza a execução das tarefas e a busca de eficiência, funcionando como elemento de conservação da rotina e do *status quo*.
- (E) afeta diretamente os custos fixos da organização, incentivando o espírito empreendedor e a aceitação de riscos e responsabilidades.

15

Os exemplos a seguir ilustram diferentes estratégias de posicionamento. O único classificado corretamente é:

- (A) a empresa Casa do Vidro posiciona seus pratos da linha Resist como “inquebráveis” (por categoria de produto).
- (B) a agência de turismo Full Radical posiciona-se como “a melhor opção para quem gosta de aventura” (por usuário).
- (C) a academia Lindocorpo posiciona-se como um “centro de estética e saúde” (por benefício).
- (D) o detergente Limpalev posiciona-se como “o detergente que não agride as suas mãos” (por utilização).
- (E) o medicamento Cortaporre posiciona-se como “para quem tomou umas doses a mais” (por atributo).

16

Cinco empresas, cada qual por um motivo diferente, estão a ponto de encomendar uma pesquisa de *marketing*. Em qual das situações abaixo basta uma pesquisa qualitativa para atender ao objetivo desejado?

- (A) O hospital São Clemente deseja saber o índice de satisfação dos clientes com os seus serviços.
- (B) A agência de publicidade Focus deseja avaliar o *recall* do público para a recente campanha publicitária que elaborou para o refrigerante Zynn.
- (C) Um fabricante de bebidas alcoólicas deseja saber em que ocasiões os consumidores tomam cada tipo de bebida.
- (D) Uma universidade deseja avaliar, junto a alunos do ensino médio, o percentual de intenção de matrícula nas áreas técnica, humana, biomédica e social.
- (E) Uma emissora de TV deseja conhecer o perfil demográfico dos telespectadores de determinado programa.

17

Segundo Michael Porter, uma das cinco forças que exercem influência sobre a rentabilidade média de um setor é a ameaça de entrada de novos concorrentes. Essa ameaça tende a ser mais significativa quando

- (A) existe escassez de matéria-prima.
- (B) há muitos distribuidores escoando a produção do setor.
- (C) as empresas do setor operam sob a forma de licenciamento.
- (D) o setor é mais segmentado.
- (E) o setor caracteriza-se pela posse de ativos caros.

18

Numa prova de Administração Mercadológica, um aluno escreveu: “Um ponto crítico em serviços, que confere a eles uma imagem de baixa qualidade, é sua variabilidade”.

Tal afirmativa merece reparos porque

- (A) a variabilidade não é uma característica típica dos serviços.
- (B) a variabilidade dos serviços pode ser justamente a razão que gera uma boa imagem do serviço.
- (C) a variabilidade de um serviço e a satisfação do consumidor apresentam alta correlação positiva.
- (D) a influência da variabilidade sobre a qualidade percebida dos serviços é mínima se comparada à da perecibilidade.
- (E) bens físicos também apresentam variabilidade e não têm sua imagem prejudicada por isso.

19

A Sawon — uma empresa do ramo de higiene pessoal — acaba de ampliar sua linha de produtos. Em que situação uma empresa pode tomar uma decisão dessas?

- (A) A empresa está a ponto de se retirar do mercado, e qualquer nova fonte de receita é bem-vinda.
- (B) A empresa utiliza plenamente sua capacidade de produção e, com isso, conta com os benefícios do efeito escala.
- (C) A empresa adota a estratégia de alta lucratividade, e as ampliações de linhas costumam aumentar sua rentabilidade.
- (D) A empresa decide neutralizar um ou mais concorrentes no segmento de preços mais baixos para evitar sua entrada no segmento superior.
- (E) O canal de distribuição conta com vários níveis, e o surgimento de novos produtos pode contribuir para a redução de uma indesejável concorrência entre esses níveis.

20

A Karaby — uma rede internacional de restaurantes — está estudando a viabilidade de se instalar num país cujos hábitos desconhece totalmente. Uma pesquisa preliminar apontou os atributos “grau de condimentação” e “grau de sofisticação” da comida como determinantes das preferências locais. A Karaby é mundialmente conhecida por seguir a linha de comida pouco sofisticada e fortemente condimentada. Antecipando os possíveis resultados de uma próxima pesquisa, que vai indicar a magnitude e a dispersão das preferências nacionais, a Karaby imagina as três possibilidades seguintes:



A Karaby provavelmente decidirá se instalar no novo país se as preferências nacionais forem bem descritas pelo

- (A) Gráfico I — caso em que deve esperar uma intensa concorrência no seu segmento.
- (B) Gráfico I — caso em que deve esperar concorrentes por todo o espaço.
- (C) Gráfico II — caso em que não iria contar com concorrentes no seu segmento.
- (D) Gráfico II — caso em que haverá uma ferrenha concorrência no seu segmento.
- (E) Gráfico III — caso em que pode esperar concorrentes que atendam tanto ao seu segmento quanto a segmentos distintos.

21

Ao optar pela departamentalização por projeto, a qual combina as estruturas por função e por produto, a diretoria da Construtora Telha Larga Ltda. solicitou que você traduzisse esta opção em um novo organograma, sendo escolhido o organograma

- (A) de linha.
- (B) linha x “staff”.
- (C) escalar.
- (D) matricial.
- (E) BCG.

22

Um grupo financeiro recém adquiriu uma empresa de *software* que detinha 25% do mercado de programas de segurança bancária. Após uma análise organizacional, percebeu-se que a expansão desejada não vinha ocorrendo devido à falta de agressividade da empresa adquirida, em função de sua estrutura extremamente pesada, inflexível e de pouca interação com o mercado.

O grupo decidiu implementar uma transformação radical na nova empresa, redesenhando-a como uma organização adaptativa. Você, convidado a opinar sobre as ações necessárias à consolidação de uma organização adaptativa, identificou ações imediatas a serem implementadas, em que se destaca:

- (A) promover um *downsizing*, redefinindo a estrutura de organização, capaz de aprender e de adaptar-se às mudanças e valorizando a inovação e a criatividade.
- (B) implementar um programa de vendas arrojado para atender aos antigos consumidores.
- (C) estabelecer uma estrutura organizacional rígida com desenho mecanístico e clara unidade de comando.
- (D) rever a política de cargos e salários, estabelecendo melhores salários e maior número de órgãos de *staff*.
- (E) redesenhar o organograma da empresa de modo a melhorar a pirâmide de necessidades.

23

A empresa Floristas Amistosas Ltda., que comercializa flores e arranjos, tendo vivenciado uma expansão muito grande nos últimos cinco anos, percebeu um crescimento que já não mais comportava a centralização original. Quais tipos de departamentalização devem ser privilegiados para melhor atender à expansão territorial verificada e à maximização dos resultados nas novas lojas implantadas?

- (A) Geográfica e por custos.
- (B) Geográfica e por produtos.
- (C) Geográfica e funcional.
- (D) Funcional e por especialização.
- (E) Funcional e por produtos.

24

Após uma série de processos movidos por um grupo de clientes, fornecedores e funcionários devido a problemas relativos à possível falta de ética da sua área de sistemas de informação, a diretoria da Cariocas Sistemas Ltda. pretende implementar um conjunto de medidas para resolver tais problemas. Para tal, ela deve embasar-se em quatro princípios que norteiam questões éticas na área de sistemas de informação. São eles: Privacidade, Acuidade, Propriedade e Acesso. Entre as providências a serem tomadas está:

- (A) garantir que somente cada setor tenha acesso irrestrito aos dados referentes aos seus funcionários.
- (B) preocupar-se menos com a exatidão das informações armazenadas em seus bancos de dados e mais com o sigilo dessas informações.
- (C) fornecer sua base de dados a empresas que prestam serviços de mala direta para proporcionar maior veiculação da informação.
- (D) instalar em todos os computadores da empresa um *software* com licença para uso doméstico, regularizando, assim, sua situação junto aos órgãos de direitos autorais.
- (E) construir um controle de acesso que garanta que as informações de caráter pessoal de cada funcionário só serão acessadas pelo mesmo ou com sua permissão.

25

Em sua última reunião de diretoria, a Cia. Aérea Pênalti S.A. resolveu utilizar o modelo de computação "cliente/servidor" para o seu sistema de reservas de passagens. Considerando ser essa decisão inovadora no segmento de passagens aéreas, o que levou a Pênalti a adotar esta política foi a intenção de

- (A) criar um banco de dados descentralizado entre vários computadores.
- (B) criar um modelo de *call center* para atendimento mais rápido ao cliente.
- (C) utilizar o servidor corporativo da empresa para atender a todo o processamento do cliente.
- (D) dividir o esforço computacional entre os clientes e os servidores da sua rede corporativa.
- (E) reunir os clientes e funcionários da empresa através de uma intranet.

26

A Modular Sistemas Ltda. desenvolveu um novo *site* na internet, hospedado em seus computadores, a fim de disponibilizar com segurança o acesso ao seu banco de dados. Para tal, introduziu um novo sistema de *firewall* em suas redes corporativas. O que levou o diretor da Modular a tomar esta decisão?

- (A) Dar segurança aos dados da empresa contra a possibilidade de fogo em suas instalações.
- (B) Fazer um esquema de *backup* de incêndio, isto é, guardar cópia dos dados e programas em local fora da sede da empresa.
- (C) Prevenir o recebimento de vírus através do correio eletrônico.
- (D) Tentar impedir que os computadores da empresa sejam invadidos por *hackers*.
- (E) Criar uma vacina contra o vírus conhecido como *firewall* de maneira a impossibilitar o seu ataque aos computadores da empresa.

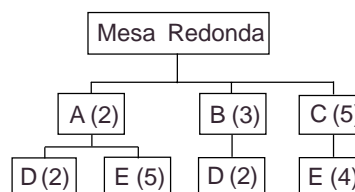
27

A Livraria Virtual Ltda. decidiu introduzir a venda de livros através de sua *homepage*. Para tal, ela precisa dispor de um sistema que possa determinar, com base em seu atual banco de dados, uma segmentação de clientes para a *posteriori* utilizar esta informação na personalização do acesso à *homepage*. Que tipo de Sistema poderá ajudar a empresa na segmentação de seus clientes?

- (A) *Call Center*.
- (B) Gerenciamento de Clientes - CRM.
- (C) Mineração de Dados - *Data Mining*.
- (D) Produção - MRP.
- (E) Integrado de Gestão - ERP.

28

A seguir, é apresentada a árvore de produto de mesas redondas fabricadas pela Línea Móveis Ltda.



O número de itens D e E, respectivamente, necessários para atender a um pedido de 300 mesas é:

- (A) 300 e 100.
- (B) 3000 e 9000.
- (C) 4100 e 3000.
- (D) 4100 e 5100.
- (E) 5100 e 4100.

29

A Alberto Conservas Ltda. tem de fazer, para os próximos três meses, um plano de produção de um dos seus produtos (ervilhas). O departamento de *marketing* da empresa assim estima a demanda do produto:

Mês	1	2	3	Total Período
Vendas Previstas (em unidades)	120.000	280.000	150.000	550.000

Considere que a empresa deseja manter um nível de produção estável, detém hoje 100.000 unidades de ervilhas em conserva em estoque e deseja, ao final do período, ter um estoque de 150.000 unidades. Qual deve ser o respectivo nível de estoque ao final de cada mês?

- (A) 200.000 ; 300.000 e 200.000.
- (B) 200.000 ; 200.000 e 200.000.
- (C) 180.000 ; 100.000 e 150.000.
- (D) 120.000 ; 280.000 e 150.000.
- (E) 20.000 ; 280.000 e 300.000.

30

Sabe-se que a capacidade calculada de produção de uma célula é função da utilização real da capacidade instalada e da eficiência de seu uso. Uma célula de trabalho de uma empresa é formada por cinco máquinas, que são operadas oito horas por dia, durante seis dias na semana. Historicamente, a utilização de cada célula tem sido de 50% devido a manutenções periódicas necessárias, sendo que ela é operada com uma eficiência de 110%. Qual a capacidade calculada (semanal) de cada célula?

- (A) 108 horas.
- (B) 120 horas.
- (C) 132 horas.
- (D) 240 horas.
- (E) 528 horas.

31

A Laticínios Brasileiros Ltda. tem um custo anual de mercadoria vendida de R\$ 350.000,00, e o estoque médio anual é de R\$ 100.000,00. Quantas vezes o estoque da empresa gira por ano?

- (A) 0,286
- (B) 0,350
- (C) 0,714
- (D) 2,500
- (E) 3,500

32

Uma empresa utiliza o sistema de média móvel trimestral para previsão de compra de uma determinada matéria-prima. Observe as quantidades efetivamente consumidas nos últimos cinco meses.

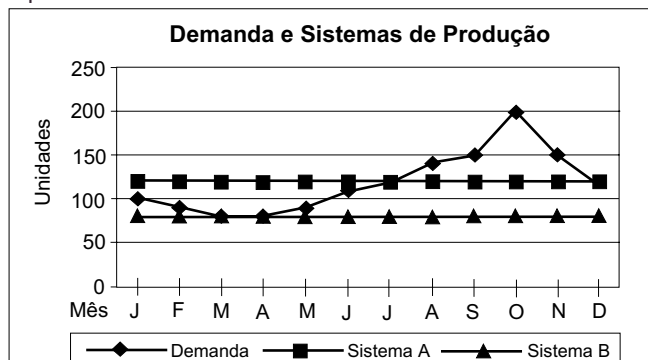
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Total Período
Consumo (em unidades)	100	200	150	100	110	660

De quantas unidades deverá ser o pedido para o próximo mês?

- (A) 220.
- (B) 150.
- (C) 135.
- (D) 132.
- (E) 120.

33

O gráfico abaixo apresenta a demanda prevista de um determinado produto por mês, bem como dois possíveis sistemas de produção. A escolha alterará os níveis de estoques mensais da empresa.



Observando o gráfico conclui-se que o sistema

- (A) A implicará a formação de estoques ao longo do primeiro semestre.
- (B) A implicará a formação de estoques ao longo do segundo semestre.
- (C) B implicará a formação de estoques ao longo do primeiro semestre.
- (D) B implicará a formação de estoques ao longo do segundo semestre.
- (E) B não implicará subcontratação para o atendimento da demanda durante todo o período.

34

Analise a situação do estoque da Empresa de Transportes de Cargas Gersontrans Ltda. apresentada no quadro a seguir.

	Itens	Custo Unitário
Estoque em 1/1/2001	0	0,0
Entrada no Estoque em 20/1/2001	100	10,0
Entrada no Estoque em 25/1/2001	150	12,0
Saída do Estoque em 30/1/2001	150	

Quais os valores, em reais, do estoque dessa empresa respectivamente pelos processos PEPS ("Primeiro a Entrar Primeiro a Sair") e UEPS ("Último a Entrar Primeiro a Sair") ao final do mês de janeiro de 2001, considerando o estoque inicial nulo?

- (A) 1800,00 e 3000,00
- (B) 1800,00 e 1000,00
- (C) 1200,00 e 1800,00
- (D) 1200,00 e 1000,00
- (E) 1000,00 e 1800,00

35

A Agropecuária Petrolina S/A teve lucros por ação de R\$ 6,00 no ano passado e pagou dividendo de R\$ 3,00 por ação. Os lucros retidos totais aumentaram em 30 milhões de reais durante o ano, enquanto o valor patrimonial por ação no fim do ano foi de R\$ 50,00. A Companhia não tem ações preferenciais e nenhuma nova ação foi emitida durante o ano. Se a dívida de fim de ano da Petrolina foi de 500 milhões de reais, o índice de endividamento (Dívida/Ativos) de fim de ano para com os ativos da empresa é:

- (A) 0,0
- (B) 0,5
- (C) 0,6
- (D) 1,0
- (E) 2,0

36

A Salineira Pato Branco Ltda. obteve, no ano de 2000, lucro de R\$ 60.000,00, depois do imposto de renda. As despesas de depreciação foram de R\$ 20.000,00 e foi feito um pagamento de R\$ 5.000,00 relativo à amortização de um título de dívida. Nesse ano, o fluxo de caixa operacional da empresa, em reais, foi

(A) 35.000,00
 (B) 40.000,00
 (C) 60.000,00
 (D) 75.000,00
 (E) 85.000,00

37

A Santa Maria Material Esportivo Ltda. selecionou cinco projetos objetivando atender às suas necessidades de aumento da capacidade de produção. Os dados resumidos, relativos a cada um desses projetos, estão na seguinte tabela:

PROJETO	RETORNO ESPERADO (%)	DESVIO-PADRÃO DO RETORNO (%)
V	20,0	6,0
X	10,0	4,0
W	20,0	7,0
Y	16,0	5,0
Z	30,0	11,0

Considerando o risco relativo (Risco/Retorno Esperado), o mais recomendável é o projeto

(A) V (B) X (C) W (D) Y (E) Z

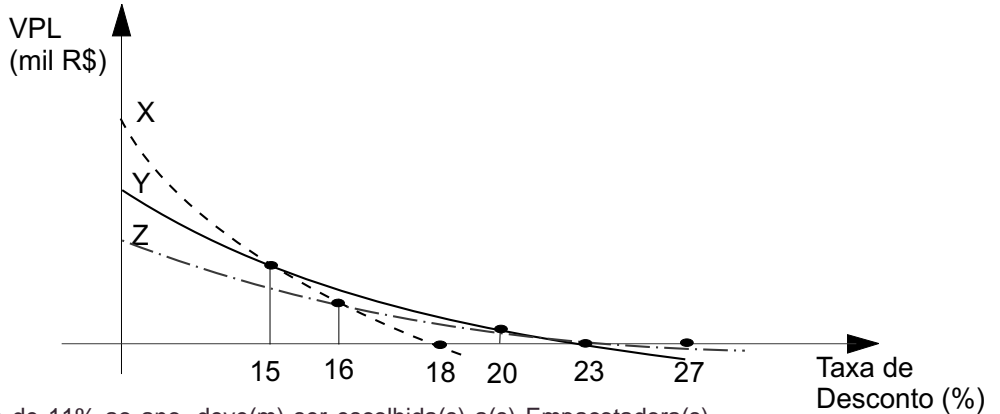
39

O diretor da Toalhas Joinville Ltda. deseja substituir uma empacotadora mecânica por outra eletrônica. Existem três empacotadoras candidatas. Apesar de o investimento inicial ser o mesmo para todas as máquinas, a magnitude e a época de ocorrência dos fluxos de caixa intermediários diferem. O quadro e os perfis de Valor Presente Líquido (VPL) sintetizam os resultados encontrados.

Perfis de VPL

Quadro – Taxa Interna de Retorno

Empacotadora	TIR%
X	18
Y	23
Z	27



Sabendo que o custo de oportunidade é de 11% ao ano, deve(m) ser escolhida(s) a(s) Empacotadora(s)

(A) X (B) Y (C) Z (D) X ou Y (E) Y ou Z

40

Considere o quadro abaixo, com a estrutura financeira existente da Pousada Porto Seguro. O Valor do Capital Próprio da Pousada é de R\$ 1.000.000,00.

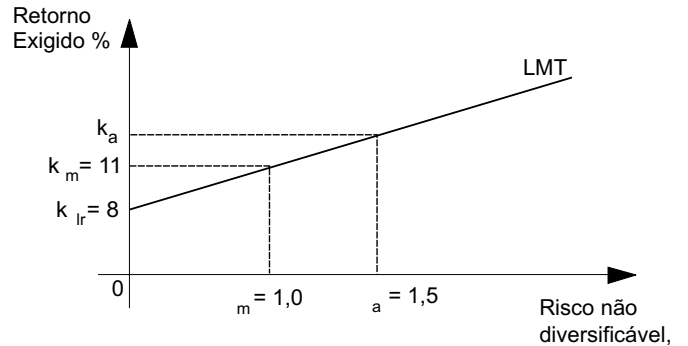
FONTE	CUSTO (% a.a.)	PROPORÇÃO (%)
Debêntures	14,0	10
Empréstimos	12,0	20
Ações Preferenciais	16,0	30
Capital Próprio	20,0	40

O custo médio ponderado de capital da empresa é

(A) 3,3 % (B) 15,5 % (C) 16,0 % (D) 16,6 % (E) 25,0 %

38

O administrador financeiro da Eletrônica Manaus S.A. está estudando a linha de mercado de títulos da empresa, no gráfico abaixo. O beta da ação da empresa, β_a , é 1,5. A taxa de retorno livre de risco é de 8%, e o retorno sobre a carteira de ativos de mercado é de 11%.



O prêmio pelo risco da ação da empresa é

(A) 1,5%
 (B) 3,0%
 (C) 4,5%
 (D) 6,0%
 (E) 14,0%

IMPRESSÕES SOBRE A PROVA

As questões abaixo visam a levantar sua opinião sobre a qualidade e a adequação da prova que você acabou de realizar e também sobre o seu desempenho na prova.

Assinale as alternativas correspondentes à sua opinião e à razão que explica o seu desempenho nos espaços próprios (parte inferior) do Cartão-Resposta.

Agradecemos sua colaboração.

41

Qual o ano de conclusão deste seu curso de graduação?

- (A) 2001.
- (B) 2000.
- (C) 1999.
- (D) 1998.
- (E) Outro.

42

Qual o grau de dificuldade desta prova?

- (A) Muito fácil.
- (B) Fácil.
- (C) Médio.
- (D) Difícil.
- (E) Muito difícil.

43

Quanto à extensão, como você considera a prova?

- (A) Muito longa.
- (B) Longa.
- (C) Adequada.
- (D) Curta.
- (E) Muito curta.

44

Para você, como foi o tempo destinado à resolução da prova?

- (A) Excessivo.
- (B) Pouco mais que suficiente.
- (C) Suficiente.
- (D) Quase suficiente.
- (E) Insuficiente.

45

A que horas você concluiu a prova?

- (A) Antes das 14.30 horas.
- (B) Aproximadamente às 14.30 horas.
- (C) Entre 14.30 e 15.30 horas.
- (D) Entre 15.30 e 16.30 horas.
- (E) Entre 16.30 e 17 horas.

Como você explicaria o seu desempenho em cada questão discursiva da prova?

Números das questões da prova.	Q1	Q2
Números dos campos correspondentes no CARTÃO-RESPOSTA.	52	53
O conteúdo ...		
(A) não foi ensinado; nunca o estudei.		
(B) não foi ensinado; mas o estudei por conta própria.		
(C) foi ensinado de forma inadequada ou superficial.		
(D) foi ensinado há muito tempo e não me lembro mais.		
(E) foi ensinado com profundidade adequada e suficiente.		

46

As questões da prova apresentam enunciados claros e objetivos?

- (A) Sim, todas apresentam.
- (B) Sim, a maioria apresenta.
- (C) Sim, mas apenas cerca de metade apresenta.
- (D) Não, poucas apresentam.
- (E) Não, nenhuma apresenta.

47

Como você considera as informações fornecidas em cada questão para a sua resolução?

- (A) Sempre excessivas.
- (B) Sempre suficientes.
- (C) Suficientes na maioria das vezes.
- (D) Suficientes somente em alguns casos.
- (E) Sempre insuficientes.

48

Como você avalia a adequação da prova aos conteúdos definidos para o Provão/2001 desse curso?

- (A) Totalmente adequada.
- (B) Medianamente adequada.
- (C) Pouco adequada.
- (D) Totalmente inadequada.
- (E) Desconheço os conteúdos definidos para o Provão/2001.

49

Como você avalia a adequação da prova para verificar as habilidades que deveriam ter sido desenvolvidas durante o curso, conforme definido para o Provão/2001?

- (A) Plenamente adequada.
- (B) Medianamente adequada.
- (C) Pouco adequada.
- (D) Totalmente inadequada.
- (E) Desconheço as habilidades definidas para o Provão/2001.

50

Com que tipo de problema você se deparou *mais freqüentemente* ao responder a esta prova?

- (A) Desconhecimento do conteúdo.
- (B) Forma de abordagem do conteúdo diferente daquela a que estou habituado.
- (C) Falta de motivação para fazer a prova.
- (D) Espaço insuficiente para responder às questões.
- (E) Não tive qualquer tipo de dificuldade para responder à prova.

51

Como você explicaria o seu desempenho nas questões objetivas da prova?

- (A) Não estudei durante o curso a maioria desses conteúdos.
- (B) Estudei somente alguns desses conteúdos durante o curso, mas não os aprendi bem.
- (C) Estudei a maioria desses conteúdos há muito tempo e já os esqueci.
- (D) Estudei muitos desses conteúdos durante o curso, mas nem todos aprendi bem.
- (E) Estudei e conheço bem todos esses conteúdos.