

QUESTÕES OBJETIVAS

1

Após uma entrevista de seleção para a empresa ALFA, João foi informado que não seria admitido para o cargo de gerente, por não possuir **habilidades interpessoais e de comunicação** fundamentais para desempenhar a função.

- Assim, quanto a João, a entrevistadora alegou que
- (A) o seu conhecimento de erros de propensão em avaliação de desempenho não era suficiente para uma boa auditoria de Recursos Humanos.
 - (B) a sua especialização em Sistemas de Informação não favorecia a comunicação interfuncional na empresa.
 - (C) ele tinha dificuldades em reconhecer questões complexas e resolver problemas para benefício da organização.
 - (D) ele tinha dificuldades em trabalhar em equipe, dividir as informações com os outros e ensinar as pessoas a aprender.
 - (E) ele não conseguia considerar os objetivos e as estratégias gerais da empresa nas interações entre as diferentes partes da organização.

2

Quando uma patente expira (como a patente da Polaroid em fotografia instantânea), outras empresas (por exemplo, a Kodak) podem então entrar no mercado, onde vão competir com as empresas estabelecidas. Constitui(em) barreira(s) à entrada de novas empresas em um setor:

- (A) a segmentação de mercado.
- (B) a capacidade do setor para atender a necessidades emergenciais.
- (C) as políticas e regulamentações governamentais.
- (D) os consumidores intermediários.
- (E) os consumidores finais.

3

Você é responsável pelo novo desenho organizacional de sua empresa, e com base nos seus conhecimentos de downsizing e empowerment, você busca um número ideal de subordinados que se reportam diretamente a um supervisor, isto é, uma amplitude de controle ótima para a sua estrutura. Para tal você considera que a amplitude deve ser maior quando

- (A) o trabalho não é rotineiro.
- (B) o administrador não é altamente capacitado.
- (C) os cargos são diferentes e as medidas de desempenho, comparáveis.
- (D) os subordinados não são altamente treinados.
- (E) os subordinados preferem ter autonomia a um controle cerrado da supervisão.

4

O senso comum considera a palavra "burocracia" como excesso de formalismo e de papelório. Tal idéia advém da ocorrência de conseqüências imprevistas (ou indesejadas) do modelo burocrático ideal defendido por Weber, às quais deu-se o nome de disfunções da burocracia. Entre essas disfunções incluem-se:

- (A) despersonalização do relacionamento, resistência a mudanças, imperativo tecnológico e ambiente turbulento.
- (B) despersonalização do relacionamento, uso da categorização como técnica do processo decisório, grupos autônomos e racionalização científica.
- (C) resistência a mudanças, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos e propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas.
- (D) resistência a mudanças, internalização das diretrizes, humanização do trabalho e enriquecimento de cargos.
- (E) superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, uso da categorização como técnica do processo decisório, imperativo ambiental e indolência sistemática.

5

Na análise da decisão de fechamento de uma grande fábrica de refrigerantes, a sua diretoria, composta por uma equipe de trabalho coesa, aprovou por unanimidade o projeto. Este grupo de executivos mantinha um padrão de comportamento chamado pensamento grupal, no qual concordar com as opiniões uns dos outros e recusar-se a criticar suas idéias se transformou em norma.

- Para que o **pensamento grupal** não afete a tomada de decisão, em seu grupo de trabalho você deverá alimentar
- (A) uma certa intensidade de conflito construtivo.
 - (B) a "ilusão de invulnerabilidade".
 - (C) a "ilusão de moralidade".
 - (D) a "ilusão de unanimidade".
 - (E) a presença de indivíduos com socializações semelhantes.

6

Jack Smith, da General Motors, deixou Wall Street furiosa por não adotar uma posição mais dura com a força de trabalho. Enquanto os investidores queriam custos trabalhistas mais baixos, Smith quis uma força de trabalho que estivesse a favor da empresa, e não contra ela. No seu processo decisório, Smith, uma vez que considerou as possíveis conseqüências das opções, buscou uma estratégia de otimização que resulta

- (A) no máximo benefício ao menor custo, com margem de contribuição positiva.
- (B) no melhor equilíbrio possível entre várias metas.
- (C) na melhor visão sistêmica do mercado.
- (D) na escolha de uma alternativa definitiva, com margem de contribuição positiva.
- (E) na escolha da primeira opção aceitável ou adequada para atingir uma meta ou critério-alvo.

7

Raul Fragozo, presidente de uma grande empresa de varejo alimentício, optou por uma estratégia empresarial de concentração, mas foi duramente criticado. Justificou a escolha alegando que, desta forma, ele focalizaria

- (A) um único negócio, podendo penetrar melhor em um mercado de alto crescimento.
- (B) o fato de a empresa ser única em seu setor em dimensões que os consumidores valorizam, buscando a alta qualidade dos produtos e sua distribuição diferenciada.
- (C) a entrada em novos negócios relacionados ao negócio central original, visando à transferência de tecnologias.
- (D) a expansão do domínio da organização na cadeia de fornecimento ou de distribuidores, reduzindo custos.
- (E) a expansão para negócios não relacionados entre si, minimizando os riscos devidos a flutuações de mercado em um único setor.

8

Você é administrador de uma pequena empresa que visa a competir no mercado global. Para se expandir no mercado internacional um administrador qualificado opta

- (A) pelo licenciamento, que minimiza a perda de controle sobre a tecnologia, sem que precise arcar com os custos e riscos de abertura de um mercado estrangeiro.
- (B) pela exportação, que lhe permite fugir de barreiras tarifárias, gerando economias de escala, e evitando custos de fabricação em outros países.
- (C) por uma franquia porque, além de oferecer as vantagens do licenciamento, permite fugir de barreiras tarifárias, diminuindo também o risco de perda de controle sobre a qualidade.
- (D) por uma joint venture com uma empresa do País, porque se beneficiaria com o conhecimento local de seu parceiro e dos custos e riscos compartilhados.
- (E) por uma subsidiária própria porque mantém o controle sobre a tecnologia e as operações com baixo custo e baixo risco.

9

Você é responsável pela execução de um programa de treinamento de uma organização e aprendeu que, quanto às técnicas a serem usadas neste treinamento, não existe uma que seja sempre a melhor. O melhor método depende da combinação de alguns fatores que precisam ser avaliados em cada situação, e entre os quais citam-se:

- I - efetividade em termos de custo;
- II - princípios de aprendizagem;
- III - medições subjetivas;
- IV - escalas de comportamento;
- V - adequação das instalações;
- VI - conteúdo desejado do programa;
- VII - preferências e capacidades do treinando e do treinador.

Os fatores corretos são:

- (A) I, IV, V e VI apenas.
- (B) II, III, IV e VII apenas.
- (C) II, III, VI e VII apenas.
- (D) I, II, III, VI e VII apenas.
- (E) I, II, V, VI e VII apenas.

10

A organização Delatel exercia o controle dos seus funcionários quase que exclusivamente através de mecanismos burocráticos, por meio de procedimentos operacionais padronizados, regras, regulamentações e supervisão cerrada. Um consultor da empresa disse que ela estava perdendo produtividade e que para reverter este quadro precisaria fazer uma reestruturação através de um enxugamento downsizing para eliminar de forma planejada cargos e níveis hierárquicos. Para implementar as suas demissões a organização optou por um **programa de demissão voluntária**, mas isto gerou o seguinte problema:

- (A) a administração não conseguiu focar a melhoria de um elemento de cada vez, de modo que a mudança fosse um processo cumulativo.
- (B) a empresa, com esta diretriz de Recursos Humanos, estimulou a saída dos funcionários mais qualificados.
- (C) os funcionários que saíram apresentaram um comportamento de síndrome do sobrevivente, o que afetou a empresa como um todo.
- (D) os funcionários que ficaram passaram a trabalhar dentro de um quadro orientado de valores que faz oposição ao controle autoritário.
- (E) foram demitidas as pessoas que não tinham mais motivação para a mudança, o que aumentou a responsabilidade dos que permaneceram.

11

Você estudou o sistema de classificação da Hewlett-Packard que exige que o gerente coloque 10% de seus funcionários na categoria "excepcional", 40% na categoria "muito bom", 40% na categoria "bom" e 10% na categoria "inaceitável".

Com base neste modelo você sugere que a sua empresa introduza a escala de classificação como método de avaliação de desempenho orientado para o passado.

Isto significa que será solicitado ao avaliador que:

- (A) escolha a declaração mais descritiva em cada par de declarações sobre o empregado que está sendo classificado.
- (B) introduza teste de conhecimento ou aptidões e observações de potencial para todas as funções.
- (C) registre as declarações que descrevem o potencial do empregado, em relação ao perfil do cargo.
- (D) vá para o campo junto com um representante especializado do órgão de Recursos Humanos e acompanhe os supervisores em suas classificações.
- (E) proporcione uma avaliação subjetiva do desempenho de um indivíduo, ao longo de uma escala que vai do nível mais baixo ao mais alto.

12

Num processo de seleção para uma função gerencial, o seu entrevistador afirma que a **perspectiva contingencial** é fundamental para a gestão de negócios naquela empresa e pede que você construa uma lista de **características situacionais** que afetam diariamente as decisões. Você não é escolhido para a função porque se engana ao mencionar

- (A) a taxa de mudança e o grau de complexidade do ambiente externo à organização.
- (B) a divisão do trabalho em tarefas especializadas nas quais se busque delegar autoridade juntamente com responsabilidade.
- (C) as forças e fraquezas internas da organização.
- (D) o tipo de tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.
- (E) os valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização.

13

Depois de um grande crescimento que durou mais de quinze anos, a empresa Barckley atravessa uma crise que abala profundamente seus funcionários. Todos os planos e esforços canalizam-se para os departamentos operacionais: vendas, produção e marketing. Isso provoca certo amargor nos setores administrativos, de finanças, pessoal e informática. Afinal, foram eles que, nos dois últimos anos, por inúmeras vezes soaram os alarmes para avisar dos perigos em que incorria este ou aquele comportamento e propuseram planos alternativos.

Para tratar deste conflito organizacional, o diretor presidente da empresa deverá optar por uma **estratégia de intervenção de poder** que:

- (A) considere a causa do conflito, embora ignore metas prioritárias, ou seja, a organização em geral.
- (B) satisfaça, pelo menos parcialmente, a posição de marketing, embora não trate das causas verdadeiras do conflito.
- (C) imponha uma solução que, a curto prazo, resolva o problema, mas que provavelmente deixará um resíduo de ressentimento nos funcionários.
- (D) procure alcançar a harmonia na organização, tratando o problema superficialmente e negando a sua importância para a organização.
- (E) ignore totalmente o problema, acreditando que, assim, este simplesmente "desaparecerá".

14

Você é gerente de Recursos Humanos de uma média empresa que está preocupada com reivindicações trabalhistas e exigências dos sindicatos. Para prevenir possíveis conflitos, você elabora para a diretoria um programa de enriquecimento de cargos. Na defesa do projeto você argumenta que o **enriquecimento do cargo** traz vantagens, tanto para a empresa como para o empregado, porque pode:

- (A) aumentar a motivação do pessoal em face da necessidade de todos os indivíduos de assumir riscos e enfrentar novas oportunidades através da estandardização do processo e dos resultados do trabalho.
- (B) facilitar o ajustamento mútuo da coordenação do trabalho através de processos simples de comunicação informal, enquanto o controle permanece nas mãos do gerente.
- (C) gerar menor absenteísmo em virtude do comprometimento e sentimento de responsabilidade no cargo, quando o empregado não se sente explorado pela empresa com a imposição de um trabalho mais difícil.
- (D) gerar maior rotação de pessoal garantindo a multifuncionalidade e a ambigüidade das funções no nível operacional.
- (E) gerar maior produtividade diminuindo o conflito íntimo relacionado à dificuldade em assimilar novas atribuições e responsabilidades e facilitando a supervisão direta.

15

O gerente geral do HOSPITAL CORAÇÃO DE OURO descreveu a um entrevistador o seu estilo de liderança como uma mistura de todos os estilos. "Em alguns momentos, sou um ditador, digo aos meus subordinados o que fazer. Em outros, sou um modelo de função, lidero pelo exemplo. Nesse ambiente, geralmente deixo que as pessoas participem ... Gosto muito da idéia da participação, mas numa situação crítica, automaticamente me torno autocrático." Este chefe defende a abordagem situacional da liderança. A justificativa correta para defender essa abordagem é a seguinte:

- (A) o líder que tem poder de competência é respeitado porque possui conhecimentos ou certas habilidades nas quais as pessoas acreditam.
- (B) a liderança através do poder de referência e de coerção exige fazer com que as tarefas sejam desempenhadas para garantir que a unidade de trabalho ou a organização atinjam suas metas.
- (C) as características pessoais definem o poder legítimo de um líder e são consideradas mais importantes que o seu real comportamento na tomada de decisão.
- (D) as características de personalidade de fato distinguem os líderes eficazes das outras pessoas pelo seu empenho, motivação, integridade, autoconfiança e conhecimento do negócio.
- (E) não existem traços e comportamentos universalmente importantes, pois comportamentos eficazes variam de uma situação para outra e o líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir o que fazer.

16

Considerando a sua linha de cereais matinais, que vem perdendo participação de mercado há seis meses consecutivos, o gerente de marketing de uma empresa regional de alimentos considera a possibilidade de pleitear que se realizem investimentos para a criação de uma extensão no ciclo de vida de um dos principais produtos desta linha. Para criar uma extensão no ciclo de vida desse produto a empresa deverá:

- (A) fazer propaganda cooperada e lançar nova linha de produtos.
- (B) criar novos usos para matéria-prima básica e reformular o seu merchandising.
- (C) aumentar o preço e reduzir o giro de estoque desse produto.
- (D) terceirizar a fabricação e modificar a logística de distribuição do produto.
- (E) promover o incremento do consumo entre os usuários atuais e renovar a embalagem.

17

Em uma reunião com a sua equipe de marketing, o Diretor Geral de uma fábrica de confecções masculinas, envolvido em conduzir um processo de segmentação de mercado, apresentou três segmentos aos quais a empresa está apta a atender com seus produtos. São eles:

- I - homens do sul do Brasil que compram roupas mais pesadas durante o inverno;
- II - homens com renda mensal superior a R\$ 2.000,00;
- III - homens de espírito jovial, independente da idade.

Esses três segmentos podem ser classificados, respectivamente, como:

- (A) geográfico, demográfico e psicográfico.
- (B) geográfico, demográfico e por benefícios.
- (C) psicográfico, comportamental e por benefícios.
- (D) demográfico, psicográfico e comportamental.
- (E) comportamental, por benefícios e geográfico.

18

Considerando que uma determinada empresa decide introduzir um produto no mercado adotando a estratégia de apreçamento por skimming (desnatação de mercado), a sua equipe de marketing reúne os argumentos abaixo para apresentar à Diretoria Geral.

- I - É preciso estimular a demanda, que parece elástica.
- II - O produto é trivial.
- III - A empresa utiliza capital intensivo.
- IV - A empresa precisa de margem para custear os investimentos em desenvolvimento.
- V - O mercado é desconhecido.
- VI - Faltam recursos iniciais para promoção.
- VII - A concorrência é iminente, devendo lançar um produto semelhante dentro em breve.

Os argumentos a favor do apreçamento por skimming são:

- (A) I, II, e IV apenas.
- (B) II, IV e V apenas.
- (C) III, V e VII apenas.
- (D) IV, V e VI apenas.
- (E) V, VI e VII apenas.

19

Ao decidir pela variedade da sua linha de produtos, o executivo principal de uma empresa do setor de bens de consumo deve avaliar:

- I - a sua própria propensão ao risco;
- II - a natureza dos produtos;
- III - a logística de distribuição de sua empresa;
- IV - o estágio do ciclo de vida de seus produtos;
- V - a matéria-prima empregada na produção;
- VI - as ações da concorrência;
- VII - as condições de acesso aos mercados internacionais.

As alternativas corretas são:

- (A) I, II, IV e VI apenas.
- (B) I, IV, VI e VII apenas.
- (C) II, III, V e VI apenas.
- (D) II, III, IV e VI apenas.
- (E) III, IV, VI e VII apenas.

20

José Ferreira, Diretor de Marketing de uma grande confecção de moda feminina e fornecedor de lojas de departamentos, considera a possibilidade de abrir uma rede de lojas de venda direta da fábrica. A distribuição direta de um produto pelo próprio fabricante, sem intermediários, implica:

- (A) maiores custos e distribuição intensiva.
- (B) melhor controle de todos os aspectos do seu marketing.
- (C) preços mais baixos ao consumidor final.
- (D) montagem de uma operação de comércio eletrônico e terceirização do serviço de entrega.
- (E) contratação de uma nova agência de propaganda.

21

A equipe de marketing de um fabricante de cerveja, que detém o 3º lugar no mercado nacional em termos de vendas, está decidindo sobre a estratégia promocional a ser implementada no próximo ano. Para condicionar o caráter do esforço promocional da empresa, na intenção de enfatizar estratégias de push (empurrar) e de pull (puxar), é necessário considerar, respectivamente:

- (A) o grau de diferenciação do produto e a possibilidade de construir preferência pela marca.
- (B) o grau de lealdade à marca e o grau de diferenciação do produto.
- (C) o índice de troca de marcas e o preço do produto.
- (D) os custos relativos das formas de comunicação e o tamanho da embalagem.
- (E) as estratégias promocionais dos concorrentes e o tempo de reposição do produto.

22

- O gerente de vendas de uma Editora, cujos principais produtos são enciclopédias, está considerando remunerar os vendedores de sua equipe exclusivamente através de comissões. Remunerar vendedores mediante comissões é adequado a situações em que
- (A) se faz desbravamento e as vendas levam pouco tempo para concretizar-se.
 - (B) se faz desbravamento e os vendedores meramente concretizam negócios.
 - (C) a situação financeira da empresa está difícil, e ela precisa reduzir custos fixos.
 - (D) a equipe envolvida na venda é extensa, e a definição de medidas para justificar comissões é complexa.
 - (E) o resultado de vendas não é controlável, e algumas vendas levam muito tempo para concretizar-se.

23

- Para aumentar a produtividade de uma empresa, o consultor João Cardoso sugeriu a utilização de processamento paralelo em seus computadores. O processamento em paralelo permite que
- (A) a saída de um programa executado pelo primeiro de uma série de computadores, colocados um após o outro, seja executada pelo computador que vem a seguir.
 - (B) diversos computadores, colocados um ao lado do outro, processem, ao mesmo tempo, diferentes partes da mesma tarefa.
 - (C) diversos microcomputadores, colocados em paralelo, funcionem como um supercomputador.
 - (D) mais de uma instrução de um determinado programa possa ser executada, ao mesmo tempo, por mais de um processador.
 - (E) uma instrução de um determinado programa seja executada, ao mesmo tempo, por mais de um processador para verificação de erros.

24

- O desempenho organizacional da empresa Persinex Ltda. depende cada vez mais de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) bem estruturado, com capacidade de processamento de informações e de dados a fim de garantir sua efetiva utilidade aos diversos processos administrativos. Para administração da empresa, o SIG é particularmente importante em virtude de
- (A) sugerir um redesenho organizacional que possibilite a melhor avaliação do seu potencial de crescimento, visando a um aumento de mercado.
 - (B) ajudar a organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações da empresa, de modo a melhorar o controle, a organização e o planejamento.
 - (C) incrementar as informações e dados favoráveis à rotatividade organizacional, possibilitando a diminuição do quadro funcional da área de informática da empresa.
 - (D) possibilitar a avaliação das informações e dos dados inerentes à horizontalização e verticalização estratégicas da empresa.
 - (E) determinar o fechamento dos dados e das informações específicas dos balanços patrimoniais da empresa a tempo de serem avaliados gerencialmente antes do processo de auditoria externa.

25

- Em virtude de acelerada expansão, a empresa Céu Azul transformou-se em uma literal desordem em termos de controle. O Dr. Antonio, contratado como consultor de sistemas, sugeriu a implantação de um ERP (Enterprise Resource Planning), pois verificou que será necessário implantar um sistema
- (A) de elementos recursivos potenciais.
 - (B) de fluxo de caixa on line.
 - (C) de controladoria.
 - (D) de planejamento gerencial.
 - (E) integrado de gestão.

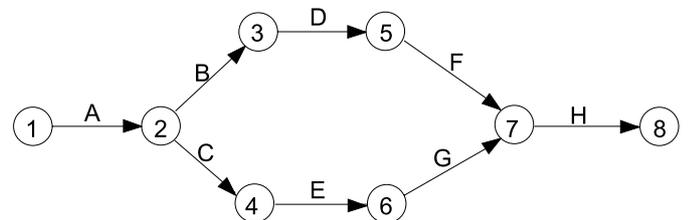
26

- A Empresa LCL Petróleo Ltda. deseja reduzir seus custos de manutenção de motores em seus diversos poços de exploração petrolífera espalhados pelo Brasil. Para tanto contratou os serviços do Dr. Manoel, consultor na implantação de sistemas especialistas. Uma característica deste tipo de sistema é
- (A) não explicar seu raciocínio ou decisões sugeridas.
 - (B) manipular somente dados quantitativos.
 - (C) ser um sistema determinístico.
 - (D) representar uma base de conhecimento.
 - (E) poder lidar com problemas de amplo espectro.

27

Uma empresa de consultoria pretende reorganizar uma indústria de maneira a diminuir o tempo de fabricação de um dos seus produtos, ou seja, cadeira de espaldar alto. Como vai utilizar a técnica de PERT/CPM, fez um levantamento de todas as tarefas necessárias para a produção da cadeira. Este levantamento é apresentado na tabela e gráfico seguintes:

Atividade	Atividades antecessoras imediatas	Duração da tarefa - (Dias)
A - Compra e entrega de matéria-prima	- . -	2
B - Corte e preparação da madeira	A	1
C - Preparação da estrutura metálica da base	A	3
D - Acabamento da madeira	B	4
E - Pintura da base	C	4
F - Controle de qualidade da madeira	D	5
G - Controle de qualidade da base metálica	E	2
H - Montagem e embalagem	F e G	5



O caminho crítico e o tempo de duração da montagem, respectivamente, são:

- (A) A - B - C - E - G - H ; 16 dias.
- (B) A - B - C - E - G - H ; 17 dias.
- (C) A - B - C - F - G - H ; 16 dias.
- (D) A - B - D - F - H ; 17 dias.
- (E) A - C - E - G - H ; 16 dias.

28

- A Transportadora Pesada atua em todo o território nacional e, para facilitar a sua operação, é departamentalizada por função e por território. O seu presidente, preocupado com a sazonalidade da demanda, optou por flexibilizar a estrutura e definir sistemas temporários de planejamento de Recursos Humanos, capazes de constante adaptação às mudanças rápidas e substanciais. Para tanto, ele optou pela forma de organização conhecida como
- (A) adhocracia.
 - (B) burocracia.
 - (C) verticalização.
 - (D) estrutura por produto.
 - (E) estrutura por especialização.

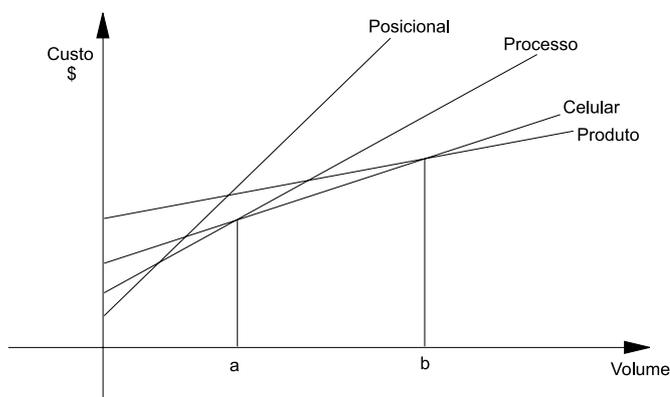
29

A Empresa Consultar foi chamada a opinar sobre a implantação de uma produção Just In Time (JIT) na Fábrica de Pregos e Parafusos Ltda. A justificativa central para a adoção do JIT relaciona-se ao fato de que a Fábrica poderá

- (A) reduzir seus custos através de diminuição dos níveis de estoque.
- (B) decidir suas compras em cima da hora.
- (C) utilizar um sistema de produção on line.
- (D) aumentar o uso de computadores no controle da distribuição com redução de custos.
- (E) manter estoques elevados em uma determinada hora.

30

Uma fábrica fez o levantamento dos custos dos diversos tipos de arranjos físicos, em relação ao volume produzido. A figura abaixo representa esses vários tipos.



O pessoal do departamento de marketing sugeriu uma previsão de vendas entre os níveis "a" e "b" assinalados no gráfico acima. Baseado no levantamento de custos, o Dr. Luiz Flávio, diretor de produção da fábrica, deve optar pelo(s) tipo(s) de arranjo físico:

- (A) posicional.
- (B) celular.
- (C) por produto.
- (D) por processo.
- (E) por processo, celular e por produto, simultaneamente.

31

O quadro abaixo apresenta um controle de entradas e saídas do estoque de uma fábrica que deseja fazer uma avaliação do custo desses estoques.

Dia	Entradas no Estoque		Saídas do Estoque	
	Quantidade	Preço Unitário	Quantidade	Preço Unitário
1/3	10	150		
10/3	30	120		
30/3			20	

Utilizando os métodos de custo médio, PEPS (primeiro a entrar e primeiro a sair) e UEPS (último a entrar e primeiro a sair), o valor do estoque ao final da movimentação, em reais, será, respectivamente:

- (A) 2.500,00; 2.600,00; 2.400,00
- (B) 2.550,00; 2.400,00; 2.700,00
- (C) 2.550,00; 2.500,00; 2.600,00
- (D) 2.600,00; 2.700,00; 2.400,00
- (E) 2.600,00; 2.700,00; 2.500,00

32

A empresa LCL Brinquedos deseja determinar, através da curva ABC, nas proporções 20/30/50, respectivamente, os itens de seu estoque sobre os quais deve existir um maior controle. Para tal, realizou uma pesquisa cujos dados resumidos são apresentados na tabela a seguir.

Item do Estoque	Preço Unitário (R\$)	Consumo Anual (unid.)	Item do Estoque	Preço Unitário (R\$)	Consumo Anual (unid.)
1	4	5.000	6	8	100
2	3	10.000	7	20	1.200
3	5	3.000	8	15	500
4	10	400	9	20	130
5	6	700	10	3	270

Utilizando o critério de ordenação do valor do consumo anual (preço unitário x consumo anual), os itens do estoque considerados classe A e a percentagem efetiva da classe A no valor total do estoque, respectivamente, são:

- (A) 1 e 2; 45,91%.
- (B) 1 e 7; 40,40%.
- (C) 2 e 7; 49,58%.
- (D) 1, 2 e 3; 59,68%.
- (E) 1, 2 e 7; 67,95%.

Para resolver as questões de 33 a 40 você pode utilizar as fórmulas abaixo.

Modelo de Formação de Preços de Ativos de Capital (CAPM)

$$k_J = R_F + b_J(k_M - R_F)$$

onde:

k_J = retorno exigido no ativo j

R_F = taxa de retorno livre de risco

b_J = coeficiente beta ou índice de risco não diversificado para o ativo j

k_M = retorno de mercado

Valor da Ação Ordinária

. Crescimento Constante: $P_0 = \frac{D_t}{k_S - g}$, $k_S > g$

. Crescimento zero: $P_0 = \frac{D_t}{k_S}$

onde:

D_t = dividendo esperado por ano no final do ano t

k_S = retorno exigido sobre ação ordinária

g = taxa de crescimento constante dos dividendos

Lote Econômico de Compra $LEC = \sqrt{\frac{2 \cdot s \cdot o}{c}}$

onde:

s = a demanda, em unidades por período

o = o custo de pedir, por pedido

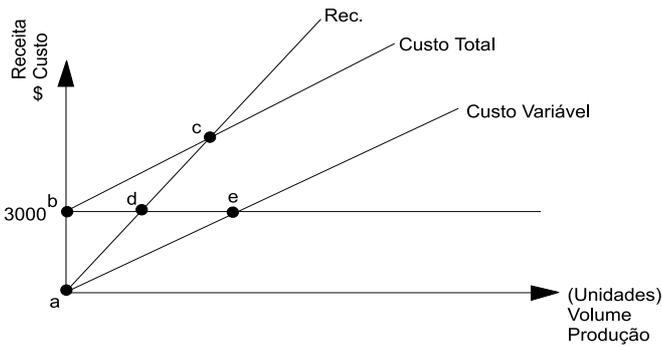
c = o custo de manter estoque, por unidade por período

33

A Construtora Amapá esperava obter R\$ 3,00 de lucro por ação no ano de 1999. Essa expectativa baseava-se na análise da tendência dos lucros históricos da empresa, e nas condições esperadas na economia e na indústria. O índice médio preço/lucro para empresas do mesmo setor é 5. Supondo que os investidores aceitem essas informações como adequadas, o valor das ações da empresa é, em reais, de:

- (A) 0,60 (B) 1,67 (C) 3,00 (D) 5,00 (E) 15,00

34



Suponha que a Guaíba Posters, um pequeno varejista de posters, tenha custos operacionais fixos de R\$ 3.000,00, que seu preço de venda por unidade (poster) seja de R\$ 15,00, e seus custos operacionais variáveis sejam de R\$ 5,00 por unidade. Conforme o gráfico acima, de quantas unidades, aproximadamente, é o ponto de equilíbrio da empresa?

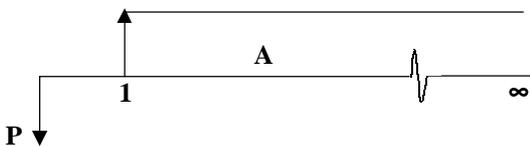
- (A) zero (B) 200 (C) 300 (D) 600 (E) 3000

35

A Empresa Sistemas de Computação, fabricante de programas para computador, deseja determinar o retorno exigido sobre um ativo – Ativo A – que tem um beta (índice de risco não diversificado para o ativo) de 2,0. Os analistas da empresa determinaram que a taxa de retorno livre de risco encontrada é de 8%, e o retorno sobre a carteira de ativos de mercado é 12%. Logo, o retorno exigido pelo Ativo A é:

- (A) 2% (B) 4% (C) 8% (D) 12% (E) 16%

36



O Sr. João da Silva, Presidente do Grupo Internacional, decidiu criar uma fundação para custear os estudos de pós-graduação do aluno de Administração que conquistou a melhor nota no Provão 2000. Estima-se que custará R\$ 10.000,00 por ano o curso de pós-graduação desse aluno. Considerando que a bolsa deverá ser oferecida todos os anos, sempre para o aluno com melhor resultado no Provão, e que os recursos sejam aplicados à taxa de 10% a.a., o valor da doação deverá ser, em reais, conforme o gráfico acima, de:

- (A) 1 000,00
(B) 10 000,00
(C) 100 000,00
(D) 1 000 000,00
(E) 10 000 000,00

37

O Administrador Financeiro da Empresa de Vidros Transparentes determinou os vários custos de capital, de acordo com suas fontes e custos relativos, a saber:

FONTE DE CAPITAL	CUSTO	PARTICIPAÇÃO
Empréstimos a Longo Prazo	16%	40%
Ações Preferenciais	20%	10%
Ações Ordinárias	22%	50%

Em vista do Custo de Capital e supondo-se inalterado o nível de risco, a empresa deve aceitar todos os projetos que obtenham um retorno maior ou igual a:

- (A) 16,0%
(B) 19,4%
(C) 20,0%
(D) 21,0%
(E) 22,0%

38

Suponha que a Eletrônica Estrela utilize 3.000 unidades de um item por ano. Seu custo de pedir é de R\$ 60,00 por pedido e o custo de manter cada unidade em estoque é de R\$ 1,00 por ano. Objetivando minimizar seu custo total de estoque, tal empresa deverá emitir pedidos num total de unidades correspondente a:

- (A) 3 000
(B) 1 500
(C) 750
(D) 600
(E) 250

39

Para tomar uma decisão os dirigentes da Construtora Naval da Guanabara fizeram uma avaliação das alternativas X e Y, a qual indicou que as probabilidades de ocorrência de resultados pessimistas, mais prováveis e otimistas são, respectivamente, de 20%, 50% e 30%, conforme apresentado no quadro abaixo.

POSSÍVEIS RESULTADOS	ALTERNATIVAS	
	RETORNO ESPERADO	
	X	Y
Pessimista	6%	8%
Mais Provável	12%	12%
Otimista	14%	16%

A Empresa deseja comparar as alternativas somente na base de seus retornos esperados (média ponderada dos retornos por suas probabilidades de ocorrência). Os retornos esperados calculados são, respectivamente:

- (A) $E(X) = 11,4\%$, $E(Y) = 12,0\%$
(B) $E(X) = 11,4\%$, $E(Y) = 12,4\%$
(C) $E(X) = 12,0\%$, $E(Y) = 12,0\%$
(D) $E(X) = 12,0\%$, $E(Y) = 12,4\%$
(E) $E(X) = 12,4\%$, $E(Y) = 11,4\%$

40

A Empresa Reflorestadora de Santa Catarina deseja determinar o custo das ações ordinárias. O preço vigente de mercado de cada ação ordinária da empresa é R\$ 10,00. A Empresa espera pagar um dividendo de R\$ 1,00 no início do próximo ano. A taxa anual de crescimento de dividendos é de 4%. O custo da ação ordinária da Companhia é:

- (A) 1% (B) 4% (C) 10% (D) 14% (E) 15%

QUESTÕES DISCURSIVAS

1

A Distribuidora de Livros Megabooks S/A desenvolveu um site na Internet para comercializar seus livros. Os proprietários da empresa, dois jovens administradores recém-formados e apaixonados por computadores, estão entusiasmados com o novo canal de vendas que abriram.

Passados seis meses desde o início das operações via Internet, as vendas da Megabooks praticamente dobraram. Entretanto, paralelamente, multiplicaram-se também os problemas de entrega. A Megabooks tem utilizado sistemas rápidos de entrega, como SEDEX e DHL. Mesmo assim, o tempo necessário desde o processamento do pedido até a entrega do produto é de, aproximadamente, 8 dias, que tem sido considerado muito alto por parte dos clientes. Acreditava-se que o fato de o cliente poder comprar sem sair de casa fosse mais do que suficiente para compensar o prazo de entrega de 8 dias e toda a atenção foi concentrada no processo de venda via Internet. Como, no entanto, os clientes não entendem por que a compra é tão rápida e a entrega é tão demorada, suas reclamações se avolumam.

Na tentativa de resolver o problema, os executivos da Megabooks estão trabalhando um plano no qual deverão ser reavaliados os elementos do composto de marketing. Você foi convidado a assessorar a equipe envolvida na elaboração desse plano. O que você propõe, em termos de alterações no produto, no preço, na distribuição e na comunicação da empresa, com vistas a reverter o problema?

(valor: 20,0 pontos)

2

As cervejarias A e B estão estudando um processo de fusão para criação da GCN – Grande Cervejaria Nacional. Você foi contratado para, com base nos dados das demonstrações de resultado das duas cervejarias, que se encontram a seguir, explicar aos acionistas da cervejaria B suas possíveis vantagens nessa fusão.

(valor: 20,0 pontos)

CERVEJARIA A (valores em R\$ mil)

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO	JAN A DEZ 96	JAN A DEZ 97	JAN A DEZ 98	JAN A DEZ 99
RECEITAS BRUTAS	4.413.987	5.069.827	5.840.249	7.005.073
(-) Deduções	2.173.871	2.601.091	3.060.801	3.849.399
RECEITAS LÍQUIDAS	2.240.116	2.468.736	2.779.448	3.155.674
(-) Custos Vendas / Serviços	1.192.390	1.417.897	1.402.902	1.553.835
RESULTADO BRUTO	1.047.726	1.050.839	1.376.546	1.601.839
(-) Despesas de Vendas	292.322	380.272	463.668	695.622
(-) Despesas Administrativas	451.730	240.217	250.466	239.603
RESULTADO DA ATIVIDADE	303.674	430.350	662.412	666.614
(-) Outras Despesas Operac				1.453
(-) Depreciação / Amortização	29.249	38.440	272.496	330.782
(+) Outras Receitas Operac	19.697	56.869	175.954	117.660
RESULTADO OPERACIONAL I (EBIT)	294.122	448.779	565.870	452.039
(-) Despesas Financeiras	102.338	157.062	276.991	346.413
(+) Receitas Financeiras	188.557	162.734	224.940	213.043
(+/-) Resultado Equiv Patrimonial	5.082	20.354		-1.873
RESULTADO OPERACIONAL II	385.423	454.451	534.173	316.796
(+) Receita não Operacional	81.833	55.550	9.495	38.769
RESULTADO ANTES IR	467.256	510.001	543.668	355.565
(-) IR/Contribuição Social	162.399	119.478	53.659	34.374
(-) Participações	54.558	19.168	33.686	-7.907
RESULTADO LÍQUIDO	250.299	371.355	456.323	329.098

CERVEJARIA B (valores em R\$ mil)

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO	JAN A DEZ 96	JAN A DEZ 97	JAN A DEZ 98	JAN A DEZ 99
RECEITAS BRUTAS	2.268.639	2.293.100	2.236.562	2.190.715
(-) Deduções	633.099	702.972	803.961	808.841
RECEITAS LÍQUIDAS	1.635.540	1.590.128	1.432.601	1.381.874
(-) Custos Vendas / Serviços	926.167	946.106	929.598	786.118
RESULTADO BRUTO	709.373	644.022	503.003	595.756
(-) Despesas de Vendas	180.719	223.620	165.645	186.966
(-) Despesas Administrativas	332.750	295.126	155.122	202.809
RESULTADO DA ATIVIDADE	195.904	125.276	182.236	205.981
(-) Depreciação / Amortização			76.084	143.771
(+) Outras Receitas Operac	30.294	81.780	94.043	68.834
RESULTADO OPERACIONAL I (EBIT)	226.198	207.056	200.195	131.044
(-) Despesas Financeiras	70.385	53.643	148.036	153.696
(+) Receitas Financeiras	39.801	34.326	66.383	111.795
(+/-) Resultado Equiv Patrimonial	3	-526	-5.415	-3.086
RESULTADO OPERACIONAL II	195.617	187.213	113.127	86.057
(+) Receita não Operacional	10.684	9.007		
(-) Despesa não Operacional			1.009	4.523
RESULTADO ANTES IR	206.301	196.220	112.118	81.534
(-) IR/Contribuição Social	60.333	54.646	17.448	9.473
(-) Participações	13.230	55.423	56.095	45.509
RESULTADO LÍQUIDO	132.738	86.151	38.575	26.552

3

A Empresa Centro Norte de Papel e Celulose S/A sempre investiu muito na realização de melhorias em seus sistemas de preservação do meio ambiente, dispondo de uma robusta Estação de Tratamento de Efluentes, de um eficiente e premiado programa de reflorestamento, de potentes filtros com catalisadores e ação de despoluentes dos resíduos gasosos, além de uma política de conscientização e de distribuição gratuita de mudas de diversas plantas para a comunidade.

Entretanto, nos últimos 5 (cinco) anos, esta preocupação passou a ter menos relevância no plano de investimentos da empresa. Isto ocorreu em função da necessidade de aumentar a produção, dado o aumento da carteira de clientes, o que implicou a ampliação do parque de máquinas, o reforço no sistema de distribuição, e a criação de uma infra-estrutura de exportação mais qualificada. Paulatinamente, a Empresa Centro Norte desenvolveu novas tecnologias na produção de papel, conquistando novos mercados, tornando-se ainda mais lucrativa e competitiva no segmento e satisfazendo aos acionistas. Contudo, sua política de preservação ambiental acabou definitivamente relegada, tendo sido os investimentos já realizados considerados mais que suficientes, além de, tacitamente, serem tratados como custos elevados e desnecessários neste momento de crescimento da empresa.

Uma falha no sistema de tratamento de efluentes permitiu o vazamento de resíduos químicos para um rio piscoso, o qual servia de suporte ao abastecimento de água potável das residências da região em que a empresa estava instalada. Tal fato causou a contaminação generalizada das águas, além da mortandade de peixes. A população, revoltada, exigia providências imediatas, tendo sido a empresa alvo das mais diversas críticas e ações.

Na qualidade de Administrador consciente, apresente quatro argumentos que demonstrem como o comportamento socialmente responsável se evidencia como um investimento e não um custo para a Empresa Centro-Norte, considerando a importância de investir na preservação do meio ambiente. **(valor: 20,0 pontos)**

4

“FUSÕES COMEÇAM A CRIAR AS REVENDAS GIGANTES

Concessionárias maiores mostram mais força na hora de negociar prazos e abatimentos com as montadoras

Não só entre as montadoras mundiais, as fusões e a formação de titânicos grupos automobilísticos estão em alta. O fenômeno tem acontecido também com as concessionárias brasileiras. Nos últimos dois anos, com a queda na procura por veículos novos, o pequeno revendedor não agüentou: fechou as portas ou ficou alquebrado.

As grandes concessionárias, menos afetadas pelo baque e ainda com dinheiro para investir, viram nisso a chance de expandir os negócios. Comprando pequenas e agonizantes revendas por preços baixos, expandiram a rede por diversos bairros.

Revendas mais fortes para negociar com montadoras

Com várias lojas num só grupo, os gastos com administração, oficina e estoques de peças são diluídos e é possível manter o ponto de vendas lucrativo. De quebra, os grupos mostram mais força na hora de negociar prazos e abatimentos com montadoras e financiadoras. Isso atrai a freguesia e aumenta as vendas. (...)

Nesse cenário surgem até redes que congregam lojas autorizadas de diferentes marcas, coisa que no passado não era bem vista pelas montadoras. Quatro meses antes de a General Motors anunciar que compraria 20% das ações da Fiat mundial, um concessionário carioca já se adiantava e mantinha revendas de carros das duas montadoras.”

(Jornal **O Globo**, 26/03/00, Caderno de Economia)

Com base neste artigo, imagine-se responsável pela administração de um grupo de concessionárias, denominado GRUPO MOTORIZADO, que possui as características abaixo.

Descrição geral do GRUPO MOTORIZADO

É o maior do setor de revendas de carros no seu Estado. Começou como concessionária General Motors em 1978, deixando a marca para trabalhar no ano seguinte com modelos Fiat em quatro lojas. No final de 1999, surgiu a oportunidade de voltar a trabalhar com a General Motors, e, para isto, foram compradas mais três concessionárias que estavam fechadas. Hoje tem sete lojas espalhadas em uma região geográfica cortada por inúmeras vias de acesso importantes para outras regiões do Estado, e com população em crescimento e de bom poder aquisitivo.

O GRUPO MOTORIZADO vendeu, em 1999, 20 mil carros e espera aumentar este total em 20 % no ano 2000. No último ano demonstrou também eficiência e baixo custo das operações e dos recursos, assim como disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou serviços pós-venda.

Tem sete gerentes gerais (um para cada loja) e três gerentes do Holding que se deslocam freqüentemente de uma loja para outra. Seu trabalho consiste em cortar custos, melhorar a eficiência e alinhar as operações de cada loja com a estratégia global do GRUPO.

Todas as negociações com as montadoras são feitas diretamente pelos gerentes gerais de cada loja, que tomam as decisões pensando apenas nas operações locais da sua filial, sem levar em conta a estratégia global do GRUPO. Quando estas decisões contrariam padrões de conduta do GRUPO, os gerentes do Holding têm poder de intervir. Por exemplo: um dos gerentes gerais de uma loja negociou uma promoção específica com a FIAT na qual todo carro vendido seria entregue com dois acessórios gratuitos, a serem escolhidos pelo cliente entre pintura metálica, vidro elétrico, vidro traseiro térmico, direção hidráulica, retrovisor elétrico e break light. As vendas desta filial, só no primeiro fim de semana da promoção, bateram recordes mensais. Mas as entregas de todo o GRUPO ao longo dos três meses seguintes às vendas foram caóticas. Como a maioria dos clientes escolheu direção hidráulica e vidro elétrico, a oficina central do GRUPO teve que arcar com as instalações, alterando todo o fluxo de produção.

Descrição geral da Concorrência – GRUPO GRANDE PRÊMIO

Nesta mesma região geográfica, encontra-se o seu maior concorrente, o GRUPO GRANDE PRÊMIO que, em 1984, montou um loja concessionária Volkswagen, a qual logo se tornou a campeã de vendas da marca no Estado.

Diferente do GRUPO MOTORIZADO, este grupo planejou a expansão de sua rede nesta mesma região, mantendo a fidelidade à marca da representação, e se destacando pela qualidade de seus serviços e pelo atendimento personalizado aos clientes, independente do tamanho de suas concessionárias.

Mesmo após a associação entre a Volkswagen e a FORD no Brasil, em 1989, com a criação da Autolatina, o grupo continuou a representar apenas a marca Volkswagen, embora o enxugamento (downsizing) da montadora tenha sido um fator de pressão para a diminuição de tamanho do grupo.

Em 1989 a Autolatina tinha 55.000 empregados e produzia em média 41.000 carros por mês. No final de 1994, a produção mensal média alcançava 50.000 automóveis. Mantida a proporção, a mão-de-obra deveria chegar a 67.000 empregados. No entanto, o quadro da Autolatina só tinha 47.000 pessoas. Essa proporção é um indicativo de inegável ganho de eficiência e foi facilitada principalmente pelo avanço da tecnologia e intensificada por meio da terceirização das atividades internas de apoio e atividades primárias, como fornecimento e montagem de peças e componentes.

- a) Analise a **situação atual** do GRUPO MOTORIZADO, sua decisão de fusão e de diversificação na representação de marcas, (vantagens, desvantagens e riscos associados) segundo a matriz SWOT (ou PFOA), reproduzida na tabela abaixo, especificando as potencialidades ou pontos fortes (P), as fragilidades ou pontos fracos (F), as oportunidades (O) e as ameaças (A) de ou para o GRUPO MOTORIZADO.

O QUE É	OPERAÇÕES PRESENTES	OPERAÇÕES FUTURAS
BOM	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
RUIM	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS

(valor: 15,0 pontos)

- b) Você acha que as políticas de Recursos Humanos do GRUPO MOTORIZADO devem ser centralizadas ou descentralizadas? Justifique, indicando vantagens e desvantagens. (valor: 15,0 pontos)
- c) Se você fosse administrador de uma montadora permitiria que uma concessionária representasse duas marcas? Quais as questões éticas envolvidas na sua decisão? (valor: 5,0 pontos)
- d) Você acha que o Governo deveria criar leis para proteger pequenas concessionárias de "revendas gigantes"? Porquê? (valor: 5,0 pontos)

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) 2000.
- (B) 1999.
- (C) 1998.
- (D) 1997.
- (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

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.

46

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.

47

Como você avalia a adequação da prova aos conteúdos definidos para o Provão/2000 desse curso?

- (A) Totalmente adequada.
- (B) Medianamente adequada.
- (C) Pouco adequada.
- (D) Totalmente inadequada.
- (E) Desconheço os conteúdos definidos para o Provão/2000.

48

Como você avalia a adequação da prova para verificar as habilidades que deveriam ter sido desenvolvidas durante o curso, conforme definido para o Provão/2000?

- (A) Plenamente adequada.
- (B) Medianamente adequada.
- (C) Pouco adequada.
- (D) Totalmente inadequada.
- (E) Desconheço as habilidades definidas para o Provão/2000.

49

Com que tipo de problema você se deparou mais frequentemente 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.

50

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.

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

Números referentes ao CARTÃO-RESPOSTA.		51	52	53	54
Números das questões da prova.		Q1	Q2	Q3	Q4
	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.				