

Questão nº 1

Este caso envolve importantes aspectos da administração ligados a competitividade (item a), capacidade financeira (item b), operações (item c) e sistemas de informação gerencial (item d).

Padrão de Resposta Esperado:

- a) A resposta deve apresentar a necessidade de um diagnóstico situacional e de um prognóstico, ambos abordando a competitividade por custos. No diagnóstico espera-se que o graduando calcule o custo relativo de produção de cada uma das empresas, através da divisão do custo dos produtos vendidos pelas vendas líquidas, ambos os valores constantes do Quadro 1, encontrando os valores que constam do Quadro 3, a seguir. Deve concluir que a Empresa é a que apresenta o maior custo relativo, tanto dentre as nacionais quanto dentre as estrangeiras, o que é indicativo de que a Crazy não apresenta competitividade por custos, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, sendo que, no mercado internacional está muito perto da maior concorrente, a Tori. A maior concorrência por custos será, portanto, com as grandes empresas nacionais no mercado internacional. A possibilidade de alguma explicação decorrente de diferença de preços está excluída porque no corpo da questão consta "Os preços do quilo do frango congelado de todos os concorrentes e da própria Crazy são similares em euros, constituindo-se em uma *commodity*."

QUADRO 3. CUSTO RELATIVO DOS PRODUTOS VENDIDOS

	CRAZY	FRANFAL	FRANGÃO	FRANDIA	ROKI	TORI
Custo dos Produtos Vendidos	469	820	1.112	1.972	148	1.162
(/) Vendas Líquidas	557	1.201	1.573	2.778	227	1.413
(=) Custo Relativo dos Produtos Vendidos	84%	80%	71%	71%	65%	82%

(valor: 5,0 pontos)

Com relação ao prognóstico, deve ser recomendado que a Crazy, no que se refere a operações, se volte basicamente para a redução do custo relativo por aumento de produtividade de equipamentos, mão-de-obra e matéria-prima e redução de desperdícios. Quanto à estratégia empresarial, deve ser feita diferenciação de produto que venha a agregar valor, de forma a diluir o efeito custo, através da venda de frangos em pedaços, "nuggets", palinets e outros.

(valor: 5,0 pontos)

- b) A resposta torna necessário o cálculo ou a estimativa do cálculo, da necessidade de capital de giro, como apresentado no Quadro 4, a seguir, pelo qual se observa que a empresa não apresenta necessidade de capital de giro, em razão do elevado valor do financiamento da atividade pelos fornecedores. Entretanto, em uma expansão internacional, a empresa poderá vir a apresentar efetiva necessidade de capital de giro, levando-a a empréstimos bancários ou aumento de capital para cobri-la. Assim, a empresa apresentará aumento da necessidade de capital de giro, caso não consiga que os fornecedores continuem a financiá-la na mesma proporção, pois terá que conceder prazo de pagamento aos novos clientes e aumentar estoque.

QUADRO 4. NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO DA CRAZY EM 2.000 (valores em R\$ 1.000.000)

ITEM	VALOR
1. APLICAÇÃO DE RECURSOS EM GIRO	117
▪ Contas a receber de Clientes	46
▪ Estoques	41
▪ Outros Créditos Operacionais	30
2. CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA GIRO	137
▪ Fornecedores	121
▪ Impostos, Taxas e Contribuições	12
▪ Outros Débitos Operacionais	4
3. NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (1-2)	(20)

(valor: 5,0 pontos)

- c) A gestão da produção poderá ajudar a reduzir a necessidade de capital de giro através da otimização ou redução dos estoques de matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, o que pode ser obtido por técnicas como Kanban, Just in Time, MRP.
- d) Pelo exposto, o módulo mais importante de um sistema integrado de gestão para a empresa do caso é o de produção, envolvendo essencialmente o controle de custos de produção, e o controle de estoques.

(valor: 5,0 pontos)

(valor: 5,0 pontos)

Questão nº 2

Padrão de Resposta Esperado:

- a) A abordagem não é feliz, pois focaliza justamente a imagem da miséria e subnutrição da população que, provavelmente, já possui uma auto-estima baixa. Além disso, como o produto é destinado a uma camada social menos favorecida, pode dar uma idéia de que é a única solução possível para aquela população.
Campanhas polêmicas desse tipo poderiam ser usadas com um público de classe média, que estivesse mais próximo do "depois" do que do "antes", mas jamais com uma população que é a própria imagem do "antes". É o mesmo que dizer: "Vejam como vocês são subnutridos."
(valor: 5,0 pontos)
Obs.: Foram aceitas outras respostas em que os graduandos demonstrassem ter percebido os problemas éticos que esse tipo de propaganda pode acarretar.
- b) É importante que o graduando perceba que, sendo o público-alvo desnutrido e de baixa renda, ele também pode ser analfabeto, e ter dificuldade de acesso à informação. Nesse sentido, meios de comunicação como jornais e cinema seriam menos adequados para atingi-lo diretamente. Do primeiro grupo, o rádio parece ser o que conta com maior penetração junto ao público-alvo; no entanto, as melhores opções parecem ser as do segundo e terceiro grupos em função de seu caráter local, isto é, adaptado às condições de uma região pobre.
(valor: 8,0 pontos)
- c) Estrutura vertical curta, isto é, atacadistas (distribuidores) e varejistas, aproveitando os mercados (atacadistas e varejistas) locais e aproximando-se ao máximo dos hábitos de venda dos produtos de primeira necessidade, de modo a possibilitar a redução dos custos de distribuição.
(valor: 3,0 pontos)
- d) A abordagem chamada "clássica" postula que a responsabilidade da organização é estritamente fazer com que o negócio proporcione lucros máximos para a organização e dinheiro para os investidores. Os argumentos que a embasam, portanto, são: aumento de lucros do negócio, custos mais baixos do negócio, não-diluição dos propósitos do negócio, maior poder de barganha do negócio, e oferta de contabilidade para o público. Assim, a empresa estará cumprindo a sua responsabilidade social na medida em que gerar lucros, aquecer a economia local e gerar empregos.
(valor: 3,0 pontos)
A abordagem oposta – a socioeconômica – defende o papel da organização no bem-estar social, além dos lucros. Seus fundamentos são: lucros de longo prazo para o negócio, melhor imagem junto ao público, menor regulamentação para os negócios, maiores obrigações sociais para o negócio, melhor ambiente para todos e atendimento aos desejos do público. De acordo com essa abordagem, a empresa estará cumprindo sua responsabilidade social na medida em que melhorar a vida da população.
(valor: 3,0 pontos)
- e) Elaboraria um programa de treinamento que proporcionasse **capacidade** (resultado da aptidão depois de exercida ou treinada), usando as pessoas da localidade que têm **aptidão** (que se transforma em capacidade pelo exercício ou treinamento). A aptidão possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo, enquanto a capacidade possibilita a colocação imediata em determinado cargo. Seria feita, dessa forma, a capacitação da mão-de-obra local, utilizando, inicialmente, instrutores treinados que poderiam ser de outra região e que, pouco a pouco, poderiam ser substituídos por pessoas da própria região, contribuindo efetivamente para sua melhoria de vida.
(valor: 3,0 pontos)