

Padrão de Resposta Esperado/Caso 1

a) Examinando-se as colunas de análise vertical e comparando-se as contas de custo e despesa das duas empresas, verifica-se que há diferenças a maior para a Cia. Exemplo nos seguintes itens, que, portanto, devem ser incluídos no plano de racionalização:

- devoluções;
- custo do produto vendido;
- despesas administrativas;
- despesas financeiras, sendo este o item mais relevante.

b) A recomendação deve ser no sentido de que a Cia. Exemplo reduza sua Necessidade de Capital de Giro envolvendo, necessariamente, a redução dos estoques.

Justificativa: A Necessidade de Capital de Giro de uma empresa considera os ativos e passivos operacionais, sendo os mais relevantes os itens de estoque, recebíveis e fornecedores. Pela consideração da própria pergunta, existe diferença significativa entre as necessidades das duas empresas, implicando maior captação de recursos, o que pode explicar a maior despesa financeira da Cia. Exemplo. Como os prazos de compra e de venda são similares, os pontos de diferença não estão na gestão de recebíveis e de fornecedores, restando o item de estoques. No Quadro 1, está exposto que o controle de estoques é realizado de forma manual, enquanto na Cia. Modelo, o é de forma integrada aos demais processos através do ERP, o que explicaria, pelo menos em parte, a maior necessidade de estocagem.

c) A resposta deverá contemplar os seguintes pontos:

- redução do custo relativo de produção;
- redução das devoluções;
- redução das despesas administrativas;
- proposta de atualização tecnológica dos equipamentos e de integração dos processos produtivos;
- inclusão de implantação de um Sistema Integrado de Gestão (ERP).

Pela análise do Quadro 2, identifica-se como relevante a um Plano de Ação de Operações e Tecnologia a diferença de custos de produção (74% na Cia. Exemplo contra 64% na Cia. Modelo), de devoluções (10% na Cia. Exemplo contra 2% na Cia. Modelo) e despesas administrativas (7% na Cia. Exemplo contra 2% na Cia. Modelo). Assim, três itens importantes a incluir no Plano de Ação do Diretor de Operações e Tecnologia são:

- a redução do custo relativo de produção;
- a redução das devoluções e,
- a redução das despesas administrativas.

Pela análise do Quadro 1, identifica-se que a maquinaria de produção é antiga, implicando maiores gastos com manutenção (pela maior frequência de manutenção), e que os processos de produção não são integrados, gerando desperdícios. Assim, o Plano de Ação deverá conter:

- proposta de atualização tecnológica dos equipamentos e de integração dos processos produtivos.

Pelos demais itens do Quadro 1, observa-se a inexistência de um Sistema Integrado de Gestão (ERP) na Cia. Exemplo, implicando maiores gastos pelo controle manual, mais erros, maior demora nas informações para gestão, pior qualidade da informação, em síntese, maior desperdício, pelo que deveria constar na resposta a inclusão de implantação de tal sistema no Plano de Ação.

d) A resposta pode ser positiva ou negativa, devendo, portanto, ser avaliada a justificativa. Como primeira possibilidade de resposta, poderá ser respondido SIM, tendo como justificativa que a utilização de um programa integrado de responsabilidade social com plano de racionalização não fere princípios éticos, porque os gastos com o plano de racionalização serão arcados pela empresa e parte dos benefícios auferidos será aplicada no Programa Fome Zero. Como segunda possibilidade de resposta, poderá ser respondido NÃO, tendo como justificativa que não seria ético, por exemplo, usar o Programa Fome Zero como argumento para justificar possíveis demissões.

Padrão de Resposta Esperado/Caso 2

a) A decisão pode ser recrutamento interno ou externo, independentemente. O mais importante são as razões, em coerência com o tipo de recrutamento escolhido.

Razões para o recrutamento interno:

- o indivíduo recrutado já estará familiarizado com a empresa e seus membros, e essa integração aumenta a probabilidade de sucesso;
- a promoção interna estimula a lealdade e inspira maior esforço por parte dos membros da empresa;
- em geral, é mais barato recrutar ou promover internamente do que contratar fora da empresa;
- a promoção interna pode aumentar a motivação da equipe e melhorar o clima organizacional;
- evita-se contratar uma empresa especializada em recrutamento e seleção que talvez não conheça suficientemente a empresa-cliente;
- não há garantia de que o profissional oriundo da nova organização vai-se adaptar num tempo esperado ao novo trabalho, o que pode gerar aumento de custos (treinamento, rescisão trabalhista, perda de produtividade, etc);
- evita-se a contratação de um novo profissional que possa trazer consigo vícios de formação e, eventualmente, contaminar a empresa.

Razões para o recrutamento externo:

- na maioria das vezes, amplia a quantidade de talentos disponíveis – em especial, se a empresa tem salários competitivos e reputação ilibada;
- nesse caso específico, em que a empresa não tem experiência em atividade de exportação, é possível recrutar um profissional que detenha tal experiência e possa, rapidamente, implantar a gerência, o que pode reduzir custos de treinamento e aprendizado;
- amplia as chances de que novos pontos de vista cheguem à empresa;
- reduz a complacência e a acomodação entre os empregados que presumem que a antiguidade assegura a promoção;
- aproveita-se o treinamento realizado em outra empresa.

b) A estratégia de internacionalização mais indicada é a estratégia de exportação por qualquer canal de distribuição existente no país de destino (representantes, atacadistas, varejistas, agentes, etc) porque:

- os compromissos financeiros são reduzidos;
- não há grandes compromissos mercadológicos com o desenvolvimento de canais de distribuição, nem com a divulgação da marca;
- as vendas ocorrerão por lotes, que são normalmente solicitados pelos representantes;
- o risco do negócio tende a ser mínimo;
- as vendas podem ser garantidas com financiamento (cartas de crédito) dos bancos;
- a estratégia pode ser abandonada sem grandes prejuízos financeiros, se a taxa de câmbio tornar-se desfavorável à exportação;
- a implementação pode ser razoavelmente rápida;
- pode-se facilmente mudar a estratégia de internacionalização, se a experiência for bem sucedida.

Obs.: Não são apropriadas as seguintes estratégias, por se chocarem com as premissas da pergunta:

- exportação por Escritórios Próprios/Filiais;
- licenciamento;
- franquias;
- *joint venture*;
- investimento direto;
- alianças estratégicas.

- c) O efeito da estratégia na empresa diz respeito às mudanças a serem realizadas para que esta possa se adequar às novas necessidades de produção e pode ser identificado por três das seguintes influências:
- processos de produção e distribuição norteados por uma orientação centrada no cliente;
 - modularização dos processos produtivos;
 - uso de computadores e robôs, na parte do processo que possa ser padronizada;
 - capacidade de desenvolvimento de projetos voltada, concomitantemente, para o produto e para o processo;
 - padronização de algumas etapas do processo de fabricação, com produtos projetados para facilitar a produção;
 - fabricação de um produto ou prestação de um serviço em resposta às necessidades particulares de um cliente, a um custo eficiente (competitivo);
 - colaboração dos clientes no projeto do produto ou serviço desejado;
 - capacidade de atrair funcionários criativos (utilizados na diferenciação) e, ao mesmo tempo, funcionários orientados para a eficiência (utilizados nas etapas padronizadas);
 - avaliações e incentivos baseados em critérios qualitativos (em especial, com os funcionários envolvidos na diferenciação) e critérios quantitativos (em especial, com os funcionários envolvidos na minimização de custos);
 - maior integração dos processos de produção.

d) Possíveis motivos favoráveis:

- pode aumentar a demanda no curto prazo;
- incrementa um vínculo emocional/afetivo;
- pode-se transferir a credibilidade, a simpatia e a empatia do artista para a empresa;
- pode-se associar a empresa com alguém adorado/admirado;
- independe da fonte (o artista) ser tecnicamente credível.

Possíveis motivos desfavoráveis:

- pode acarretar uma demanda tão grande que a empresa não tenha capacidade de atendimento;
- pode não ser gravada na mente do consumidor como posicionamento estratégico da empresa;
- o vínculo com o artista pode ser tão forte que a marca pode ser esquecida;
- eventuais deslizos na vida pessoal do artista podem acarretar prejuízos para a imagem da marca;
- pode ter um custo muito elevado.

e) Podem ser citadas quaisquer duas das influências indicadas a seguir.

– Se forem mantidos os mesmos fornecedores, deverão ser feitas as seguintes exigências:

- padrão de qualidade;
- quantidade necessária (demanda) por período;
- prazo de suprimento;
- preço da matéria-prima;
- condição de armazenagem;
- condição de transporte.

– Outras possíveis influências:

- eventual contratatação de novos fornecedores (de algodão colorido, tecelagens, distribuidores, etc);
- eliminação de fornecedores que não possam prover os produtos requeridos pela empresa;
- intensificação do relacionamento com fornecedores para desenvolvimento conjunto de tecnologias para produção ou transformação do algodão colorido.