



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

TRANSFERÊNCIA – 2º semestre letivo de 2008 e 1º semestre letivo de 2009 CURSO de ADMINISTRAÇÃO – Volta Redonda - Gabarito

INSTRUÇÕES AO CANDIDATO

- Verifique se este caderno contém:
PROVA DE **REDAÇÃO** – enunciada uma proposta;
PROVA DE **CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS** – enunciadas questões discursivas, totalizando dez pontos.
- Se este caderno não contiver integralmente o descrito no item anterior, notifique imediatamente ao fiscal.
- No espaço reservado à identificação do candidato, além de assinar, preencha o campo respectivo com seu nome.
- Não é permitido fazer uso de instrumentos auxiliares para o cálculo e o desenho, portar material que sirva para consulta nem equipamento destinado à comunicação.
- Na avaliação do desenvolvimento das questões será considerado somente o que estiver escrito a caneta, com tinta azul ou preta, nos espaços apropriados.
- O tempo disponível para realizar estas provas é de quatro horas.
- Ao terminar, entregue ao fiscal este caderno devidamente assinado. Tanto a falta de assinatura quanto a assinatura fora do local apropriado poderá invalidar sua prova.
- Certifique-se de ter assinado a lista de presença.
- Colabore com o fiscal, caso este o convide a comprovar sua identidade por impressão digital.
- Você deverá permanecer no local de realização das provas por, no mínimo, noventa minutos.

AGUARDE O AVISO PARA O INÍCIO DA PROVA

RESERVADO AOS AVALIADORES

REDAÇÃO

--	--

rubrica: _____

C. ESPECÍFICOS

--	--

rubrica: _____

PROAC / COSEAC

Prova de Conhecimentos Específicos

1ª QUESTÃO: (1,0 ponto)



Leia atentamente este pequeno texto e responda à questão abaixo.

A Eletro Bimba S.A. é uma empresa estabelecida há 40 anos, atuando no ramo da indústria eletromecânica e fabrica produtos eletrônicos de consumo.

A empresa conta com 1.400 funcionários e, embora seja uma sociedade anônima de capital aberto, tem o seu controle acionário sob o poder de algumas famílias. O Presidente, Alberto Novaes, é o maior acionista individual. Tem 50 anos de idade e é uma figura excepcional que começou na empresa, sob a gestão do pai, como engenheiro na fábrica, galgando posições de destaque por seu próprio mérito. Com a aposentadoria do pai, assumiu o cargo de Presidente, estando no mesmo há mais de 15 anos. É visto pelos empregados com respeito e admiração.

O Diretor Industrial, Sérgio Gomes, tem 40 anos. É também engenheiro e já conta com 5 anos de casa. Representa a segunda família maior acionista na empresa. Substituiu por força dos estatutos da empresa o Presidente em suas ausências. É do tipo conservador, dispersivo e pouco flexível, transfere seus problemas para os subalternos, cobrando incessantemente do seu pessoal as soluções sem dar-lhes condições adequadas para tanto.

Tendo de se afastar por um logo período da direção ativa por motivos de saúde, o Presidente delegou o cargo ao seu substituto, Sérgio Gomes. Algum tempo depois, ao retornar à empresa, encontrou-a com inúmeros problemas.

O pessoal ressentido-se de falta de supervisão adequada, a autoridade é rígida, o moral dos empregados está baixo, não existe avaliação de desempenho, e todos os operários sentem-se nivelados por baixo. A rotatividade de pessoal é muito elevada, pois os bons operários têm deixado a empresa em busca de melhores condições de trabalho. Os salários são considerados baixos, não existem comunicações satisfatórias e não há intercâmbio entre pessoas.

Segundo os conceitos de Estilo de Liderança (Teoria X e Y de Douglas McGregor) o comportamento da organização é influenciado pela forma com que os seus gestores compreendem a natureza humana e suas necessidades.

Descreva os principais fundamentos desta teoria e faça uma comparação entre o Presidente, Alberto Novaes e o Diretor Industrial, Sergio Gomes, ressaltando o que corresponde ao sistema adotado anteriormente e o que vem sendo adotado hoje.

Resposta:

Segundo esta teoria os estilos de liderança dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro das organizações. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e se organizam as atividades. McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar, que denominou de Teoria X e Teoria Y. Vejamos abaixo os pressupostos a respeito do comportamento humano existentes em cada uma dessas teorias:

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

PROAC / COSEAC

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Segundo McGregor, a teoria Y é geralmente aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre as quais salienta as seguintes:

Quanto aos estilos de liderança, o Presidente Alberto Novaes (anterior) corresponde a um modelo humanista aos moldes da teoria y enquanto o atual Sérgio Gomes, representa o autoritário de acordo com a teoria x.

2ª QUESTÃO: (1,0 ponto)



Petrobras e distribuidoras discutem política de preços do gás natural: Portaria nº 3, que regulamenta a questão, já perdeu a validade. (Gazeta Mercantil, 26-2002, p A-7).

A Petrobras e as distribuidoras de gás natural começarão, em poucos dias, a discutir uma nova política de reajuste dos preços do combustível produzido no Brasil. Em reunião no Rio de Janeiro, representantes da estatal e da Abegás (Associação Brasileira das Distribuidoras de Gás Natural) decidiram montar um grupo de trabalho para apresentar propostas para a questão.

A iniciativa tem por objetivo suprir o vácuo hoje existente. Isso porque a portaria interministerial nº 3 (Ministério da Fazenda e das Minas e Energia), que regulamentava os reajustes, perdeu a validade em dezembro de 2001. “Hoje, não temos um diploma legal que regulamente as fórmulas de reajuste”, diz Cícero Ernesto Leite de Souza, presidente da Abegás. “O que vale, portanto, é a livre negociação”, completa.

Pela portaria nº 3, tanto o gás nacional quanto o importado são reajustados a cada três meses, por uma fórmula que leva em consideração a evolução do câmbio e a variação dos preços da *commodity* no mercado externo. A diferença é que os valores correspondentes ao gás nacional são expressados em reais, nas faturas mensais, enquanto, no caso do gás importado, acompanham a variação do dólar. Por essa portaria, o gás nacional, em 1º de outubro, poderia ter um aumento de até 21%, segundo cálculo da Abegás.

O problema, segundo Leite de Souza, é que, com esse reajuste, o gás natural nacional perderia competitividade frente a outros combustíveis, como o óleo, o GLP (gás liquefeito de petróleo) e a lenha, a exemplo do que já ocorreu com o importado. “Hoje, ele ainda é competitivo”, diz o presidente da Abegás. “Mas não agüentaria um aumento brusco”.

A partir da análise PEST (Pólítica, Economia, Sociedade e Tecnologia), há duas forças ambientais que atuam de maneira determinante no reajuste do gás natural, que forças são estas? Comente os seus impactos sobre a empresa em questão.

Resposta:

O ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que influenciam o seu funcionamento, como os tipos, as mudanças e complexidades de um ambiente organizacional.

O tipos de ambiente de ambiente, são:

Macroambiente – compõe-se de fatores bem amplos como legal/político, tecnológico, econômico e social;

PROAC / COSEAC

Ambiente de tarefas – refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando esta é colocada em funcionamento, fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse e fornecedores;

Ambiente interno – inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, pessoas, tecnologia, diretrizes, cultura etc.

No caso da Petrobras as principais forças do macro ambiente atuando sobre são Política em virtude da portaria interministerial nº 3 (ministério da Fazenda e das Minas e Energia) e Econômica devido a diferença dos valores correspondentes ao gás nacional que são expressados em reais, nas faturas mensais, enquanto, no caso do gás importado, acompanham a variação do dólar.

3ª QUESTÃO: (2,0 pontos)



Microsoft volta munção ao mercado corporativo (Valor Econômico, 25/03/2003).

Reconhecida como o maior ícone dos computadores pessoais da história da informática, a Microsoft volta os olhos, ao menos até o final do semestre, para o mercado corporativo, ambiente ainda dominado por marcas igualmente poderosas como IBM, HP, Oracle e Sun Micro-systems. Até junho, a fabricante de software reservou investimentos de R\$ 12 milhões em três campanhas com focos diferentes na venda de software a empresas brasileiras.

Diante de companhias munidas de robustas infra-estruturas de tecnologia, o objetivo da divulgação é justamente destacar a importância da agilidade que a Microsoft se propõe a oferecer com as novas versões dos softwares Windows XP e Office XP.

A meta da Microsoft é atingir primeiro as empresas que vêem a tecnologia como um fator importante de gestão e produtividade, logo depois é tentar atingir empresas que ainda enxergam a ferramenta como custo e no terceiro momento a campanha tem como público-alvo as pequenas e médias empresas.

a) Segundo a relação Complexidade (Simples e Complexo)/Mudança (Estável e Dinâmico), qual seria a característica do ambiente que se localiza o mercado de softwares corporativos?

Resposta:

Os ambientes organizacionais diferem drasticamente. Alguns têm numerosos fatores importantes em seu ambiente externo; outros têm poucos. Uns devem estar constantemente se adaptando às mudanças, enquanto outros operam num ambiente com mudanças mais vagarosas. É preciso ter um esquema para visualizar essas diferenças e depois conseguir uma compreensão maior da relação organização/ambiente.

Para tal será preciso entender a complexidade ambiental que se refere a dois aspectos (1) o número de fatores-chave no ambiente da organização e a sua (2) semelhança (homogeneidade). E a mudança ambiental que se refere à frequência e à extensão das mudanças no ambiente da organização.

O ambiente dos softwares corporativos é caracterizado como Complexo e Dinâmico, pois ele apresenta inúmeros fatores que mudam constantemente.

PROAC / COSEAC

b) Embora a Microsoft seja um ícone dos computadores pessoais, que “força” ela representa no mercado de softwares corporativos, segundo o modelo das Cinco Forças Competitivas? Descreva em que consiste este modelo.

Resposta:

O modelo das Forças Competitivas envolve a interação entre cinco forças, a saber: (1) poder de negociação dos fornecedores; (2) poder de negociação dos compradores (clientes); (3) ameaça de produtos substitutos; (4) ameaça de entrada de novos participantes e (5) competição entre as empresas da indústria.

A ação exercida pelas forças competitivas determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preço, custos e investimentos, fatores básicos para a rentabilidade.

A importância dos fatores define a estrutura de uma indústria, como também a intensidade das forças competitivas, que variam de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que uma indústria evolui.

Essa análise possibilita o um plano de ação que irá determinar o comportamento da empresa no ambiente competitivo. Assim o entendimento da estrutura industrial amplia a capacidade competitiva da empresa, pois faz reconhecer que a competição se dá também com clientes e fornecedores pelo poder de negociação, atentando-se para a entrada de novos competidores e produtos substitutos na indústria.

A Microsoft apesar de ser uma empresa de referência no setor, ela atua preferencialmente no segmento dos computadores pessoais, assim quando ela pretende atuar no segmento corporativo sua ação se constitui como um Novo Entrante.

4ª QUESTÃO: (1,0 pontos)



A Nutripetiz, uma grande empresa brasileira atuante na área de alimentação infantil, realizou no final de 2007 uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) do ambiente interno e externo, como pré-requisito para a elaboração de um planejamento estratégico para 2008, reproduzida abaixo:

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

Nessa abordagem são analisadas as potencialidades ou pontos fortes (P), fragilidades ou pontos fracos (F), oportunidades (O) e ameaças (A) para a sua empresa.

Na matriz SWOT foi identificado os seguintes itens:

A linha de produtos da empresa tem reputação de alta qualidade.
Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado.
Baixos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários.
Poucos recursos financeiros para investimento em novas tecnologias.
Crescimento acelerado dos mercados onde atuamos.
Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias-primas.
Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos.

PROAC / COSEAC

Monte uma matriz SWOT com os itens selecionados acima.

Resposta:

POTENCIALIDADES OU PONTOS FORTES (P)	OPORTUNIDADES (O)
A linha de produtos da empresa tem reputação de alta qualidade. Baixos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários.	Crescimento acelerado dos mercados onde atuamos. Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos.
FRAGILIDADES OU PONTOS FRACOS (F)	AMEAÇAS (A)
Poucos recursos financeiros para investimento em novas tecnologias.	Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado. Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias primas.

5ª QUESTÃO: (1,0 pontos)

A Vantagem Competitiva estabelece que empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes). Conceitue o modelo da Vantagem Competitiva e indique dentre as definições abaixo qual delas NÃO está correta.

- a) Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais.
- b) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único.
- c) Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.
- d) Resultado das estratégias genéricas para a organização tem um indicador comum que se inicia com a rentabilidade superior à média dos lucros dos concorrentes da indústria.
- e) Uma alternativa interessante de vantagem competitiva para qualquer indústria é adotar uma combinação de liderança em custo e diferenciação para um mesmo segmento de mercado.

Resposta:

Nenhuma empresa pode ser tudo para todas as pessoas. Utilizando este referencial, a administração pode selecionar uma estratégia que confira à sua organização uma vantagem competitiva. Há três estratégias que a administração pode escolher: liderança de custo, diferenciação e foco. Quando uma organização visa ser o produtor de baixo custo em seu ramo, está adotando uma estratégia de liderança de custo. A empresa que busca ser única em seu ramo, mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes, está adotando uma estratégia de diferenciação. A estratégia de foco visa uma vantagem de custo ou vantagem de diferenciação em um segmento estreito.

A letra E está INCORRETA, pois não se deve uma combinação para o mesmo segmento.

PROAC / COSEAC

6ª QUESTÃO: (1,0 ponto)

--	--

O grupo Dixie Toga é o maior fabricante de embalagens da América Latina. Esta posição de liderança foi conquistada ao longo dos últimos anos através de uma agressiva política de aquisições e associações aliada à excelência em serviços, atualização tecnológica e capacidade de investimento, permitindo oferecer aos seus Clientes, produtos de qualidade superior e alto valor agregado que garantem vantagens competitivas duradouras.

As afirmações abaixo foram extraídas do seu planejamento estratégico.

1. Oferecer soluções em embalagens que atendam às diversas necessidades do mercado.
2. Atingir, num horizonte de médio e longo prazo, retorno sobre capital empregado, superior aos líderes do mercado mundial.
3. Atuaremos, preferencialmente na América Latina, em segmentos específicos nos quais podemos crescer e criar vantagens competitivas duradouras, através de contínua redução do Custo em uso e desenvolvimento de novas habilidades gerenciais, beneficiando-se da atualização tecnológica, de aquisições e associações.
4. Seremos um Grupo capaz de identificar as necessidades dos Clientes, criaremos soluções inovadoras que nos tornarão referência nos mercados onde atuamos.

Conceitue o Planejamento Estratégico e identifique os elementos que o compõe na ordem que foram apresentados.

Resposta:

O planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos e metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. Planejamento estratégico é um tipo de planejamento elaborado por gerentes de nível mais elevado que desenvolvem planos estratégicos que se aplicam à organização inteira, estabelecendo objetivos globais e assim posicionam a organização em seu ambiente. Os planos estratégicos são mais amplos, menos específicos e cobrem longos períodos de tempo e incluem a definição da missão e visão da organização, seus objetivos e sua estratégia.

O elementos do Planejamento estratégico na ordem são: 1. Missão; 2. Objetivos; 3. Estratégia; 4. Visão

7ª QUESTÃO: (1,0 ponto)

--	--

A produção de peças de uma determinada fábrica obedece ao modelo matemático $p(t) = -t^2 + 20t - 6$, sendo $p(t)$ a produção em toneladas e t o intervalo de tempo em horas. Pede - a produção máxima.

Resposta:

$$P(t) = -t^2 + 20t - 6$$

Pelo critério da derivada tem-se:

$$P'(t) = -2t + 20$$

A produção máxima é definida por:

$$P'(t) = 0$$

$$-2t = -20$$

$$t = 10$$

Substituindo na equação, tem-se

$$P(10) = -100 + 200 - 6 = 94$$

94 TONELADAS

PROAC / COSEAC

8ª QUESTÃO: (1,0 ponto)

Nesta mesma fábrica (questão 7), necessita-se saber o instante em que a produção será máxima.

Resposta:

O instante de produção máxima é dada pela abscissa de valor máximo, portanto tem-se:

t = 10 HORAS

9ª QUESTÃO: (1,0 ponto)

O cenário de produção de um fábrica é dado por $\lim_{t \rightarrow a} t^2 + 2t + 3$, sendo t em horas. Determine o cenário de produção no instante igual a 3 horas. Considere o cenário de produção em toneladas.

Resposta:

Produção = $\lim_{(t \rightarrow 3)} t^2 + 2t + 3 = 9 + 6 + 3 = 18$ TONELADAS