



SISTEMA DE AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ENC

Exame Nacional de Cursos 2003

Instruções

1- Você está recebendo o seguinte material:

a) este caderno com o enunciado das **questões objetivas**, das **questões discursivas**, e das questões relativas às suas **impressões sobre a prova**, assim distribuídas:

Partes	N ^{os} das Questões	N ^{os} das pp. neste Caderno	Peso de cada parte
Objetiva	1 a 40	2 a 9	50%
Discursiva	1 e 2	10 e 11	50%
Impressões sobre a prova	41 a 51	12	—

b) 01 Caderno de Respostas em cuja capa existe, na parte inferior, um cartão destinado às respostas das questões objetivas e de impressões sobre a prova. O desenvolvimento e as respostas das questões discursivas deverão ser feitos a caneta esferográfica de tinta preta e dispostos nos espaços especificados nas páginas do Caderno de Respostas.

2 - Verifique se este material está em ordem e se o seu nome no Cartão-Resposta está correto. Caso contrário, notifique imediatamente a um dos Responsáveis pela sala.

3 - Após a conferência do seu nome no Cartão-Resposta, você deverá assiná-lo no espaço próprio, utilizando caneta esferográfica de tinta preta e, imediatamente após, deverá assinalar, também no espaço próprio, o número correspondente a sua prova (①, ②, ③ ou ④). Deixar de assinalar esse número implica anulação da parte objetiva da prova.

4 - No Cartão-Resposta, a marcação das letras correspondentes às respostas assinaladas por você para as questões objetivas (apenas uma resposta por questão) deve ser feita cobrindo a letra e preenchendo todo o espaço compreendido pelo círculo que a envolve com um traço contínuo e denso, a lápis preto nº 2 ou a caneta esferográfica de tinta preta. A leitora ótica é sensível a marcas escuras, portanto, preencha os campos de marcação completamente, sem deixar claros.

Exemplo: (A) (B) (C) ● (E)

5 - Tenha cuidado com o Cartão-Resposta, para não o dobrar, amassar ou manchar. Esse Cartão somente poderá ser substituído caso esteja danificado em suas margens-superior e/ou inferior - barra de reconhecimento para leitura ótica.

6 - Esta prova é individual. Você pode usar calculadora; entretanto, são vedadas qualquer comunicação e troca de material entre os presentes, consultas a material bibliográfico, cadernos ou anotações de qualquer espécie.

7 - Quando terminar, entregue a um dos Responsáveis pela sala o Cartão-Resposta grampeado ao Caderno de Respostas e assine a Lista de Presença. Cabe esclarecer que nenhum graduando deverá retirar-se da sala antes de decorridos 90 (noventa) minutos do início do Exame. Após esse prazo, você poderá sair e levar este Caderno de Questões.

ATENÇÃO:

Você poderá retirar o boletim com seu desempenho individual pela Internet, mediante a utilização de uma senha pessoal e intransferível, **a partir de novembro**. A sua senha é o número de código que aparece **no lado superior direito do Cartão-Resposta**. Guarde bem esse número, que lhe permitirá conhecer o seu desempenho. Caso você não tenha condições de acesso à Internet, solicite o boletim ao INEP no endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Anexo II, Sala 411 - Brasília/DF - CEP 70047-900, juntando à solicitação uma fotocópia de seu documento de identidade.

8 - Você terá 04 (quatro) horas para responder às questões objetivas, discursivas e de impressões sobre a prova.

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!

PROVA

1

**CADERNO
DE
QUESTÕES**

ADMINISTRAÇÃO

MEC

Ministério da
Educação

INEP

Instituto Nacional de Estudos e
Pesquisas Educacionais "Anísio Teixeira"

DAES

Diretoria de Estatísticas e Avaliação
da Educação Superior

Consórcio

Fundação Cesgranrio/Fundação Carlos Chagas

QUESTÕES OBJETIVAS

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

1

Após um Programa de Treinamento e Desenvolvimento realizado na Companhia de Melhoramentos Urbanos, houve a conscientização dos gestores para a importância da interdependência das partes que compõem o todo. Isto tornou os gerentes mais preocupados em investir em funcionários multitarefas, no desenvolvimento humano e no conhecimento de todas as áreas da organização, pois o corpo de gestores passou a ter uma visão

- (A) sistêmica.
- (B) funcional.
- (C) especializada.
- (D) contingencial.
- (E) racional substantiva.

2

Em um seminário nacional, organizado para discutir a gestão empresarial no Brasil, um renomado palestrante alertou para o fato de que muitas organizações ainda apresentam características que denotam grande identidade com a Administração Clássica.

Considere os seguintes aspectos:

- I – Ciclo motivacional;
- II – Divisão do trabalho;
- III – Departamentalização;
- IV – Descentralização;
- V – Funções da empresa;
- VI – Funções da Administração;
- VII – Processo decisório participativo.

As características a que o palestrante se referia são, apenas,

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

3

Ao refletir sobre o planejamento da Empresa Brasileira de Panquecas (Ebrapan), o gerente administrativo percebeu que o ambiente externo exerce sobre a organização fortes ações diretas e indiretas. Os elementos de ação indireta afetam o clima no qual a organização opera, podendo vir a se tornar elementos de ação direta. Entre os elementos de ação indireta que podem influenciar a administração da Ebrapan, incluem-se

- (A) grupos ecológicos, meios de comunicação e grupos de pressão política.
- (B) grupos ecológicos, oferta de mão-de-obra e concorrentes.
- (C) grupos de pressão política, instituições financeiras e acionistas.
- (D) legislação, oferta de mão-de-obra e concorrentes.
- (E) concorrentes, instituições financeiras e legislação.

4

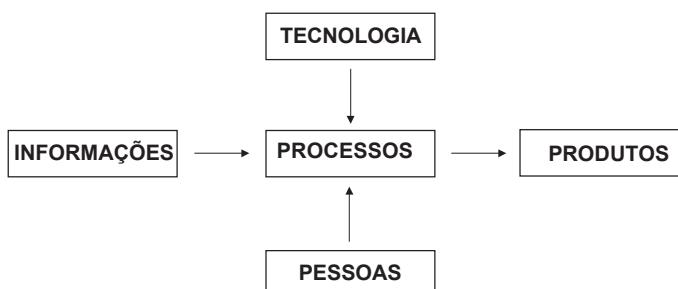
Como estagiária de Administração de uma prefeitura municipal, Júlia teve oportunidade de observar, de perto, um modelo burocrático de organização que só conhecia dos livros.

Assim, que característica ela identificou nessa organização?

- (A) A liderança competitiva.
- (B) A descontinuidade do trabalho.
- (C) A monopolização de posições.
- (D) O profissionalismo de seus membros.
- (E) O vínculo ao ocupante e não ao cargo.

5

Uma revista de negócios de circulação nacional apresenta o modelo de "produção enxuta" abaixo, adotado por uma empresa transnacional.



Considerando que o modelo está inserido no ambiente e com ele interage, este sistema é do tipo

- (A) estático.
- (B) independente.
- (C) autodeterminado.
- (D) fechado.
- (E) aberto.

6

Na condição de avaliador de desempenho, designado pela Gerência de Recursos Humanos para analisar o resultado de uma pesquisa de clima organizacional no Departamento de Vendas, você observou que os aspectos abaixo foram destacados pelo grupo como pontos fracos.

- I – Salários;
- II – Reconhecimento no exercício da função;
- III – Atitude dos supervisores;
- IV – Possibilidade de enfrentar desafios;
- V – Plano de carreira;
- VI – Limpeza do local de trabalho;
- VII – Segurança no trabalho.

Analisando esses aspectos segundo a Teoria de Herzberg, são considerados fatores motivacionais, apenas,

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

7

Após muitos anos trabalhando na Empresa Criativa Ltda., Luís viveu inúmeras situações de conflito na gestão. Indagado sobre a relevância do conflito, Luís afirmou corretamente que, numa organização que busca a inovação, o conflito

- (A) é desejável, não devendo ser evitado, na medida em que possibilita identificar e solucionar problemas, além de minimizar atritos.
- (B) somente é desejável quando aumenta o absenteísmo, melhora a motivação e evita o clima hostil verificado em muitas organizações.
- (C) somente é aceitável quando viabiliza a hostilidade, diminuindo o estresse e a ansiedade.
- (D) é aceitável, devendo, no entanto, ser evitado, na medida em que é mais gerador de problemas e atritos do que de soluções.
- (E) é indesejável, devendo ser evitado, na medida em que é potencial gerador de problemas e atritos.

8

Em suas atividades em uma grande empresa nacional, Mariana percebeu que havia perda de esforços ao se pulverizarem os negócios da empresa em diversas linhas de produtos e serviços. Para reverter essa situação organizacional, ela deverá definir

- (A) uma estratégia de maior diversificação para melhorar o desempenho da empresa junto ao mercado.
- (B) os produtos e serviços para melhor atender seus clientes internos e motivá-los para o trabalho.
- (C) novos canais de comunicação para melhorar sua interação com o mercado.
- (D) o foco da empresa para estabelecer suas prioridades, considerando os produtos, serviços e clientes.
- (E) o foco da empresa para melhorar o *marketing* interno e as relações com a concorrência.

9

Paulo, Gerente do Departamento Financeiro da empresa Balanços S.A., recebeu a incumbência de escolher entre Marcos e Lúcia, dois de seus subordinados, aquele que seria promovido ao cargo de Chefe do Setor Orçamentário da empresa.

Alinhado às abordagens mais avançadas de gerenciamento de pessoas, Paulo decidiu pela promoção de Lúcia. Ela tem demonstrado ser proativa, possuir capacidade de liderança e de delegação, além de sólida formação acadêmica e habilidade interpessoal.

Os insumos relevantes à tomada de decisão de Paulo foram orientados para valorização do fator

- (A) experiência.
- (B) competência.
- (C) visão de mercado.
- (D) cumprimento das rotinas de trabalho.
- (E) tempo de permanência no cargo.

10

O Grupo Lazer S.A., que atua no setor hoteleiro, resolveu investir em educação, criando uma universidade corporativa de serviços. Essa decisão foi baseada na premissa de que a universidade corporativa cresce em importância, nos dias atuais, em função

- (A) da necessidade de padronização das atividades operativas e comerciais.
- (B) da determinação legal que incentiva a formação do trabalhador.
- (C) do aumento de rotatividade de seu corpo funcional e redução do absenteísmo.
- (D) do desenvolvimento de novas tecnologias e da rápida obsolescência dos conhecimentos organizacionais.
- (E) da maior flexibilização das relações de trabalho e da jornada laboral.

11

A Direção de um banco comercial de porte médio, visando a obter vantagem competitiva, decidiu implementar um novo sistema de remuneração, baseado em resultados.

O modelo vincula a remuneração ao alcance de metas pré-negociadas, de tal forma que as metas individuais são alinhadas às grupais, que, por sua vez, são desdobradas das metas empresariais.

Essa forma de remuneração constitui um poderoso aliado do desempenho organizacional porque

- (A) utiliza modelos padronizados que podem ser aplicados a diferentes ramos de atividades.
- (B) possibilita o maior comprometimento com os objetivos organizacionais.
- (C) independe da cultura organizacional, pois o valor da recompensa é baseado no cargo ocupado.
- (D) é de fácil modelagem, pois prescinde de indicadores de desempenho.
- (E) é concebida sob a ótica de resultados igualitários.

12

Fernanda, Gerente de Desenvolvimento da Seta S.A., resolveu adotar ensino via Internet (*e-learning*) como tecnologia educacional, além dos programas de treinamento já existentes. Tal decisão foi baseada em resultados obtidos junto a empresas que substituíram os métodos tradicionais de aprendizagem pelo *e-learning*.

Para sua surpresa, os resultados alcançados pelo novo método não foram satisfatórios.

Esse tipo de insucesso ocorre devido à inexistência, na empresa, de

- (A) uma matriz de incidentes críticos.
- (B) cultura organizacional favorável.
- (C) instrutores com formação em tecnologia da informação.
- (D) computadores de última geração.
- (E) vinculação do método de aprendizagem a recompensas financeiras.

13

Uma empresa de pesquisa do setor agro-industrial tem sofrido uma significativa evasão de técnicos de elevada competência.

Da análise dos levantamentos das causas de desligamentos, conclui-se que a maior incidência de respostas aponta para a impossibilidade de ascensão funcional na carreira técnica. Só há possibilidade de ascensão quando o técnico é promovido a gerente.

O modelo de carreira adotado apresenta-se ineficaz porque se baseia

- (A) no fornecimento de um plano de desenvolvimento do empregado em sua área de atuação.
- (B) em estímulo ao crescimento do empregado por meio do conhecimento prático em áreas distintas.
- (C) em pressupostos de mobilidade e ascensão profissional do empregado pelo exercício da função gerencial ou de ocupação na sua área de especialização.
- (D) em pressupostos de que a estrutura organizacional contemporânea tende a ser mais horizontalizada.
- (E) em premissas de que os cargos gerenciais são mais relevantes do que os técnicos.

14

Marcos, Gerente de Recursos Humanos, delineou um programa de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, a ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais. O programa de QVT está centrado nos seguintes pontos-chave:

- I – definição de jornada de trabalho flexível;
- II – estabelecimento de normas e rotinas rígidas de trabalho;
- III – reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas dos colaboradores;
- IV – revisão do Plano de Cargos e Salários da Companhia;
- V – desenvolvimento de trabalho voluntário dos colaboradores junto a comunidades carentes.

Estão corretos, apenas, os pontos

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

15

A Enthorna, uma companhia fabricante de bebidas, está para lançar uma linha *ice*, composta de destilados de baixo teor alcoólico misturados com refrigerantes. Como decidiu adotar uma estratégia de *marketing* baseada em uma segmentação demográfica do mercado, vai

- (A) veicular comerciais que acentuem o baixo teor de álcool das bebidas da linha, de modo a atrair consumidores com hábitos moderados de bebida.
- (B) direcionar o posicionamento da marca para pessoas de bom gosto, que sabem o que é melhor para si.
- (C) criar uma campanha comercial que associe o ato de ingerir as bebidas da nova linha a momentos de paz e tranquilidade, transmitindo, assim, a imagem de que a bebida é relaxante.
- (D) distribuir amostras em faculdades, barezinhos da moda e danceterias, com uso de formadores de opinião e linguagem voltados para o público jovem.
- (E) sortear viagens para quem juntar dez rótulos de qualquer bebida da linha e escrever uma frase, dizendo por que consome os produtos da marca.

16

Num cenário competitivo, uma das formas de que uma empresa dispõe para conquistar o seu lugar no mercado é a elaboração de uma estratégia de preços que vincule o preço dos produtos à sua qualidade. A tabela a seguir apresenta nove estratégias possíveis, numeradas de 1 a 9.

PREÇO \ QUALIDADE	ALTO	MÉDIO	BAIXO
ALTA	1	2	3
MÉDIA	4	5	6
BAIXA	7	8	9

Analisando essa tabela, conclui-se que

- (A) a estratégia 1 pode atrair consumidores que dão expressiva importância à qualidade dos produtos que compram, relativamente a outros atributos.
- (B) a estratégia 3 afasta os consumidores, já que todos desconfiavam quando a vantagem é grande demais.
- (C) a estratégia 5 é a mais recomendável, pois garante um aceitável nível de qualidade por um preço razoável, o que cai no agrado dos consumidores.
- (D) a estratégia 6 é arriscada em função da possibilidade de gerar nos consumidores o sentimento de que foram logrados.
- (E) a estratégia 9 não costuma atrair consumidores por lidar, de forma admitida, com produtos de baixa qualidade.

17

No intuito de se adequar às necessidades dos seus alunos, a Universidade Inácio de Meneses acaba de realizar uma pesquisa junto a 1.000 deles para mensurar a atitude quanto ao atendimento pessoal prestado em sua biblioteca recém-informatizada. Para cada entrevistado — todos eles usuários da biblioteca — foram feitas duas perguntas: qual o grau de importância que ele credita ao serviço de atendimento pessoal na biblioteca e qual o seu grau de satisfação com o referido serviço. A tabulação das respostas é apresentada na tabela a seguir.

GRAU DE SATISFAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
	Não importante	Indiferente	Importante	Total
Insatisfeito	81	58	344	483
Neutro	42	32	191	265
Satisfeito	42	30	180	252
Total	165	120	715	1.000

Com base nos resultados, qual das medidas a seguir seria sensato adotar?

- (A) Conceber uma campanha maciça de conscientização dos alunos para a importância do serviço de atendimento pessoal na biblioteca.
- (B) Premiar os funcionários de atendimento pelo excelente resultado alcançado.
- (C) Providenciar, com urgência, um treinamento de atendimento ao cliente para os funcionários que atuam nessa área.
- (D) Reduzir o atendimento pessoal ao mínimo necessário, como forma de mostrar aos alunos que o sistema informatizado é mais rápido e preciso do que o atendimento pessoal.
- (E) Explicar aos poucos alunos insatisfeitos que o atendimento pessoal não é tão necessário em uma biblioteca informatizada.

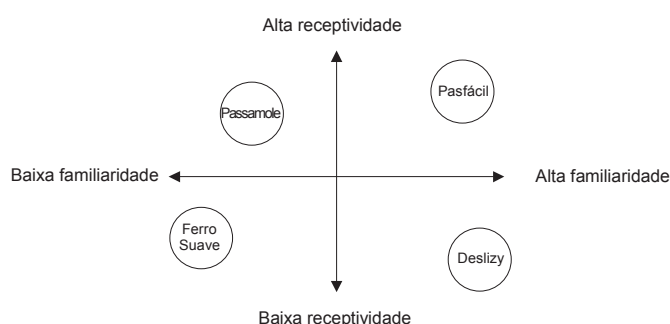
18

Com o acirramento da concorrência no mercado de telefonia celular, as empresas vêm fazendo esforços com vistas à sobrevivência e ao sucesso. Quando se adotam estratégias de produto-mercado, quatro delas podem ser destacadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Dos cinco esforços de *marketing* desenvolvidos pela operadora Zetatel, apresentados a seguir, qual é o único que corresponde a uma estratégia de penetração de mercado?

- (A) Desconto de 50% na primeira fatura do cliente recém-egresso de um concorrente.
- (B) Descontos na tarifa para os clientes que falam mais de 1.000 minutos por mês.
- (C) Planos econômicos para atrair consumidores de baixa renda que ainda não dispõem de um celular.
- (D) Oferecimento aos seus clientes de uma gama de novos serviços, como o *e-mail* por telefone.
- (E) Expansão além do mercado de telefonia celular e desenvolvimento de produtos de transmissão de imagens para a área médica.

19

Um instituto de pesquisa está analisando o mercado de produtos que são borrifados na roupa lavada para facilitar a passagem a ferro. Para tanto, entrevistou donas-de-casa de todo o País para avaliar a sua familiaridade (o quanto conheciam) e receptividade (a imagem que tinham) com relação a quatro diferentes marcas (Pasfácil, Passamole, Ferro Suave e Deslizy). O resultado do estudo é reproduzido no gráfico a seguir.



De acordo com esse gráfico, só uma das estratégias de *marketing* abaixo é a acertada para a respectiva marca. Qual?

- (A) A Pasfácil deve investir numa campanha de comunicação, no intuito de conquistar a atenção de mais pessoas.
- (B) A Passamole deve primeiro reduzir seu grau de exposição, melhorar sua qualidade e, por fim, procurar de novo a atenção dos consumidores.
- (C) A Passamole precisa investir em comunicação para atrair a atenção de mais pessoas.
- (D) A Ferro Suave não precisa fazer nenhuma campanha, pois sua receptividade, relativamente baixa no mercado, é fruto da avaliação de poucos consumidores.
- (E) A Deslizy deve ser retirada do mercado, pois não há como solucionar uma situação desfavorável como a sua.

20

A Orvalho é uma empresa fabricante de materiais e equipamentos para atividades ao ar livre, como barracas de *camping*, caniços, molinetes, jaquetas especiais para uso no mato, etc. Atualmente, a sua produção é vendida, exclusivamente, em lojas próprias. A direção da empresa está cogitando a adoção do *marketing* multicanal como estratégia de distribuição, que, no entanto, apresenta a seguinte desvantagem:

- (A) redes multicanais só são adequadas para a distribuição de produtos de altíssima qualidade, o que não é o caso da Orvalho.
- (B) a empresa, ampliando a rede de canais, incorrerá em custos maiores, que nunca compensam eventuais aumentos de cobertura de mercado.
- (C) a Orvalho presta um atendimento padronizado que seria impossível reproduzir em outras lojas, qualquer que fosse a nova opção de canal.
- (D) a Orvalho conta com clientes de portes muito diferentes — característica essa incompatível com o emprego de diferentes canais de venda.
- (E) existe a possibilidade de conflito de canais e de dois ou mais deles passarem a disputar os mesmos clientes.

21

A empresa Vidros Teresina Ltda. possui ativo circulante de R\$50.000,00, ativo permanente líquido de R\$250.000,00, dívidas de curto prazo de R\$35.000,00 e dívidas a longo prazo de R\$100.000,00. Seu Patrimônio Líquido é

- (A) R\$135.000,00
- (B) R\$165.000,00
- (C) R\$250.000,00
- (D) R\$300.000,00
- (E) R\$600.000,00

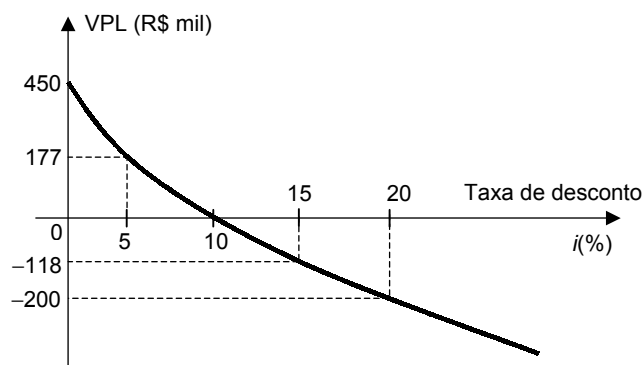
22

A mecânica Paranaguá está pretendendo aumentar os lotes de produção, de modo a reduzir os altos custos de preparação de máquinas utilizadas na manufatura de colheitadeiras. A redução total anual nos custos de preparação que poderia ser obtida foi estimada em R\$300.000,00. Como resultado dos maiores lotes de produção, espera-se que o investimento médio em estoques aumente de R\$2.000.000,00 para R\$4.000.000,00. Considerando o custo de oportunidade de 20% ao ano, o resultado (positivo ou negativo) anual da proposta é

- (A) -R\$400.000,00
- (B) -R\$300.000,00
- (C) -R\$100.000,00
- (D) +R\$100.000,00
- (E) +R\$300.000,00

23

O projeto de expansão de uma vinícola em Bento Gonçalves, cujo perfil de Valor Presente Líquido (VPL) encontra-se representado na figura abaixo, tem investimento inicial de R\$500.000,00.



Perfil de VPL-Valor Presente Líquido
(Figura sem escala)

Os fluxos de caixa são de R\$20.000,00 no primeiro ano, R\$30.000,00 no segundo ano e R\$90.000,00 por ano, do terceiro ao décimo segundo ano. Logo, a taxa interna de retorno do projeto é

- (A) 0%
- (B) 5%
- (C) 10%
- (D) 15%
- (E) 20%

24

A Madeireira Porto Feliz S.A. pagou, recentemente, um dividendo de R\$3,00 por ação. Os investidores exigem um retorno de 20% ao ano em investimentos semelhantes. Por ser uma empresa madura, em um setor fortemente regulamentado, espera-se que não haja crescimento de dividendos indefinidamente. Assim, o valor atual da ação da empresa é

- (A) R\$0,60
(B) R\$3,00
(C) R\$6,00
(D) R\$15,00
(E) R\$30,00

25

O Banco da Cidade de Florianópolis gere os investimentos de seus clientes fazendo uso de uma carteira constituída por 5 títulos, conforme a tabela abaixo.

TÍTULO	DESVIO-PADRÃO (Risco Total)	BETA (Risco Sistemático)
A	50%	0,30
B	35%	0,80
C	60%	0,70
D	40%	0,90
E	45%	0,60

O ativo com o maior retorno esperado é o Título

- (A) A.
(B) B.
(C) C.
(D) D.
(E) E.

26

Após uma análise cuidadosa, a Metalúrgica Campo Regional S.A. determinou sua estrutura ótima de capital, apresentada no quadro abaixo.

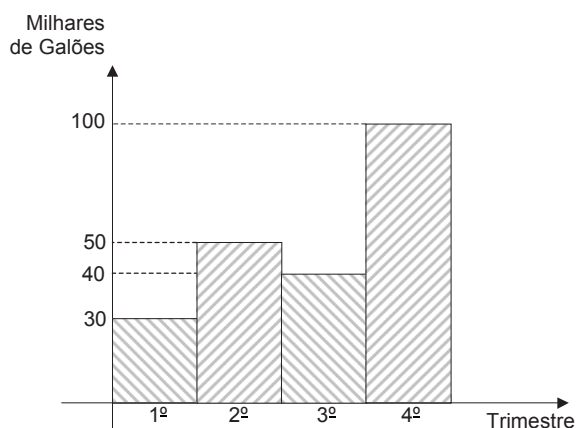
ESTRUTURA DE CAPITAL		
FONTE	CUSTO (% a.a.)	PROPORÇÃO (%)
DEBÊNTURES	25	15
EMPRÉSTIMOS	20	20
AÇÕES PREFERENCIAIS	30	15
CAPITAL PRÓPRIO	35	50

O valor total da soma do exigível com o patrimônio líquido da empresa é de R\$20.000.000,00. Foi levantado um novo empréstimo no valor de R\$4.000.000,00, ao custo de 22% ao ano. Os recursos destinam-se a financiar integralmente um novo projeto de investimento em Roraima. A taxa interna de retorno para que o projeto seja aceito, considerando que não há aumento de risco da empresa, deve ser, no mínimo, de

- (A) 22,00% a.a.
(B) 26,40% a.a.
(C) 27,50% a.a.
(D) 28,46% a.a.
(E) 29,75% a.a.

27

A Tintas Brasil Ltda. está estudando uma forma de nivelar sua produção durante o ano. O Departamento de *Marketing* fez uma pesquisa de mercado e descobriu que o setor de tintas é altamente sazonal (muitas famílias resolvem pintar suas residências no 4º trimestre, devido ao período de festas). O gráfico abaixo mostra as previsões de vendas para o próximo ano.

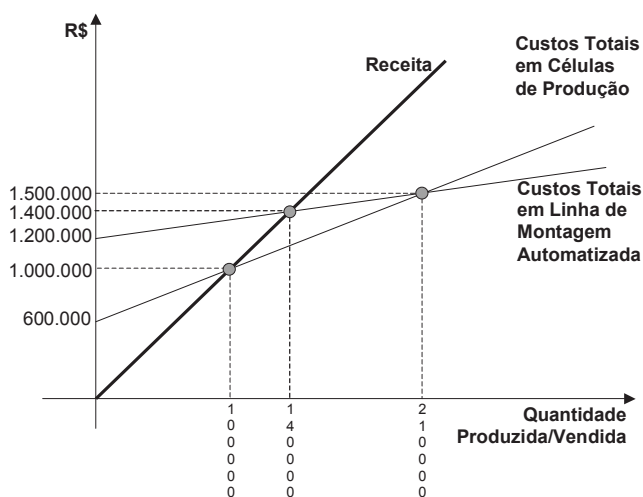


De quantos milhares de galões deve ser o nível de produção trimestral da empresa para nivelar sua produção?

- (A) 100 (B) 75 (C) 55 (D) 50 (E) 40

28

A Telefones Brasileiros S.A. está estudando a instalação de uma nova fábrica no Brasil. Para esta decisão, foram levantados a receita e os custos totais em função da quantidade de aparelhos, para dois tipos de sistemas de produção. O gráfico, a seguir, representa esse levantamento.

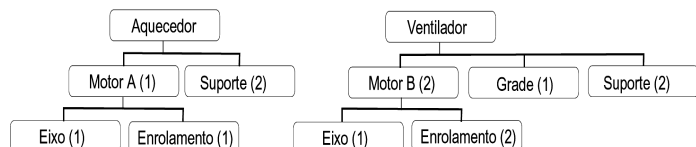


Tendo em vista que o Departamento de Vendas levantou um mercado de 350.000 unidades já no primeiro ano, que tipo de sistema de produção você recomenda e qual o seu ponto de equilíbrio?

- (A) Células de Produção ; 100.000
(B) Células de Produção ; 210.000
(C) Células de Produção ; 350.000
(D) Linha Automatizada ; 140.000
(E) Linha Automatizada ; 210.000

29

A Ponto Quente Aparelhos Elétricos S.A. produz aquecedores e ventiladores. As árvores de estrutura de ambos os produtos estão representadas a seguir (os números entre parênteses referem-se à quantidade utilizada na produção).

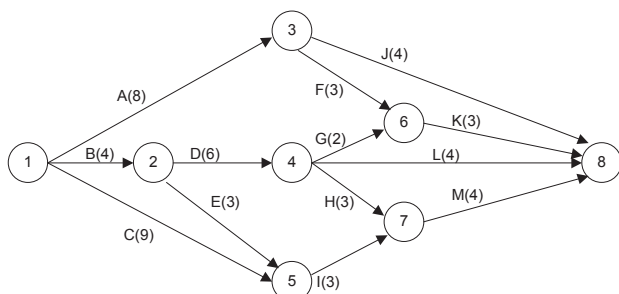


Considerando que os eixos utilizados em ambos os casos são os mesmos, quantos eixos devem ser comprados para a produção de 100 ventiladores e 50 aquecedores, se o estoque inicial é de 40 eixos e, ao final da produção, deseja-se ter um estoque de 50 eixos?

- (A) 300 (B) 260 (C) 250 (D) 240 (E) 210

30

A Obras Públicas Ltda. está se preparando para a obtenção de uma licença de construção de uma ponte na Região Sudeste. As tarefas que serão executadas são: A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M. As precedências e os tempos (entre parênteses) para a execução de todas as tarefas são mostrados na figura a seguir.



Como a obra tem interesse social, em quantos dias, no máximo, deve ser executada?

- (A) 17 (B) 16 (C) 15 (D) 14 (E) 12

31

O Gerente de Produção da Fábrica de Ferramentas TT S.A. efetuou o levantamento do trabalho realizado por uma equipe encarregada do processo de ferramentas de corte, tendo elaborado a seguinte tabela:

Meses	Peças Produzidas	Trabalhadores	Dias Trabalhados
janeiro	1.280	34	22
fevereiro	1.040	40	18
março	1.530	50	27
abril	1.200	50	20
maio	1.100	25	22

Considerando-se as informações obtidas, constata-se que a melhor produtividade ocorreu em

- (A) janeiro.
(B) fevereiro.
(C) março.
(D) abril.
(E) maio.

32

A Maçã Verde Produtos Agrícolas Ltda. está estudando os custos de distribuição de seus produtos. Existem três possibilidades para o transporte das maçãs produzidas desde a fazenda até o armazém de distribuição da empresa localizado na cidade de Natal. A tabela a seguir mostra os custos dos diferentes tipos de transporte, o número de dias para a entrega por tipo de transporte e o custo de manutenção do estoque em trânsito por dia (principalmente refrigeração).

Tipo de Transporte	Aéreo	Marítimo	Rodoviário
Custo do Frete por tonelada	R\$100,00	R\$20,00	R\$50,00
Tempo de entrega	3 dias	40 dias	20 dias
Custo da Manutenção do Estoque em trânsito, por tonelada, por dia	R\$10,00	R\$2,50	R\$3,00

Colocando-se em ordem crescente de custos totais os diversos tipos de transporte, tem-se:

- (A) Rodoviário, Marítimo e Aéreo.
(B) Rodoviário, Aéreo e Marítimo.
(C) Aéreo, Marítimo e Rodoviário.
(D) Marítimo, Rodoviário e Aéreo.
(E) Marítimo, Aéreo e Rodoviário.

33

A Chuveiros Elétricos Ltda. revende chuveiros de diversos fabricantes nacionais e internacionais. A Diretoria Financeira deseja estimar o valor do seu estoque ao final do primeiro ano de atividade. A tabela abaixo mostra a movimentação do estoque durante este ano.

	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre	
	Unidades	Custo Unitário	Unidades	Custo Unitário	Unidades	Custo Unitário	Unidades	Custo Unitário
Saldo Inicial (=)	0		50		50		100	
Compras (+)	200	R\$10,00	160	R\$12,00	200	R\$14,00	100	R\$14,00
Vendas (-)	150		160		150		150	
Saldo Final (=)	50		50		100		50	

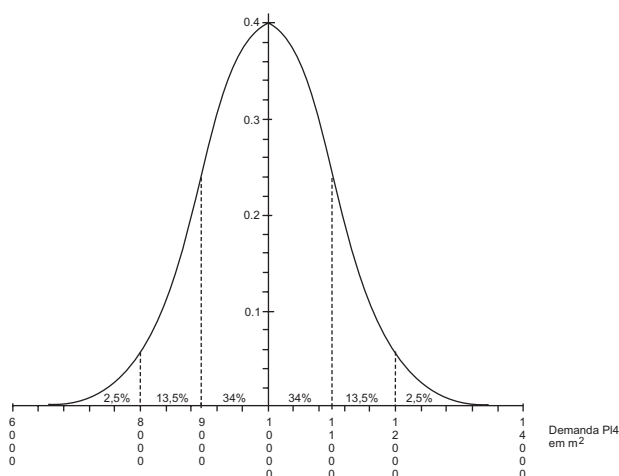
Por ser o primeiro ano, existe a possibilidade de escolha do sistema de contabilização a ser utilizado. Dois sistemas estão em estudo: PEPS (o Primeiro a Entrar é o Primeiro a Sair do estoque) e UEPS (o Último a Entrar é o Primeiro a Sair). A diretoria deseja minimizar o saldo da conta de estoques ao final do ano.

O tipo de sistema contábil que deve ser utilizado para se atingir esse objetivo e o saldo contábil da conta estoque, respectivamente, são

- (A) PEPS ; R\$700,00
(B) PEPS ; R\$500,00
(C) UEPS ; R\$700,00
(D) UEPS ; R\$600,00
(E) UEPS ; R\$500,00

34

A Pisos Luz Ltda. é o maior revendedor de pisos cerâmicos de alta qualidade da Região Sul. Neste momento, seus diretores estão determinando o estoque de segurança que devem manter para seu produto mais vendido, o PI4. Por ser vital para a empresa a satisfação do cliente, o Departamento de *Marketing* deseja ter um nível de atendimento à demanda de cliente de 84%. A demanda média mensal deste produto (PI4) obedece a uma distribuição normal com média de 10.000 m² e desvio-padrão de 1.000 m². O gráfico a seguir representa a distribuição de probabilidade da demanda mensal do produto PI4. Considere os percentuais inclusos na figura como a probabilidade de ocorrência de uma demanda entre os limites da classe.



Sabendo que o pedido à empresa produtora dos pisos leva uma semana para chegar e que, em média, há quatro semanas no mês de trabalho, o estoque de segurança (quantidade acima da demanda média), para atender as exigências feitas pelo Departamento de *Marketing*, e o ponto de pedido (quantidade em estoque que aciona o pedido pelo Departamento de Compras), respectivamente, são

- (A) 11.000 e 1.000
- (B) 4.500 e 3.500
- (C) 2.000 e 3.500
- (D) 1.000 e 4.500
- (E) 1.000 e 3.500

35

Dos 125 milhões de cartões de crédito com *chip* de determinada empresa, 1,5 milhão estão no Brasil. No entanto, a empresa espera conseguir um aumento de 100% desse número nos próximos anos. Um dos principais aspectos da tecnologia de cartões inteligentes (que contêm *chip*) é que a verificação de dados e da veracidade da informação é feita no terminal do ponto-de-venda, em vez de ser centralizada na empresa.

Revista Network, mar. 2003

Para a implementação do sistema de cartões inteligentes, é **indispensável** a tecnologia de

- (A) Sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM).
- (B) Sistemas automatizados de controle de estoques nos pontos-de-venda.
- (C) Arquitetura cliente/servidor baseada em redes de computadores.
- (D) Redes neurais e outros sistemas de inteligência artificial.
- (E) Aplicativos de automação de escritórios, tais como: planilhas eletrônicas e editores de texto.

36

Um grande banco brasileiro ampliou em 44% sua capacidade de armazenamento de dados em 2001. Grande parte dessa capacidade está sendo empregada para guardar informações sobre as preferências dos correntistas e como estes utilizam os serviços do banco. Para analisar as informações armazenadas e revelar padrões e tendências que lhe permitam ajustar seus serviços às necessidades específicas de seus clientes, a empresa deverá utilizar

- (A) Sistemas especialistas de apoio à decisão.
- (B) Sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM).
- (C) Sistemas de colaboração para grupos (*groupware*).
- (D) Sistemas de mineração de dados (*datamining*).
- (E) Sistemas de planejamento da produção (MRP II).

37

Cada vez mais, pequenas e médias empresas estão adotando os chamados Sistemas integrados de gestão (ERP) para gerenciar suas atividades. Como gestor de uma média empresa cujo principal cliente já utiliza um Sistema integrado de gestão, que benefício direto você deverá obter com a adoção dessa tecnologia?

- (A) Padronização, integração e maior disponibilidade das informações relativas aos processos de negócio que conectam a empresa e seu cliente, ao longo da cadeia de suprimento.
- (B) Redução da carga de trabalho em seus servidores, já que várias tarefas passariam a ser executadas nos clientes da rede que conecta as duas empresas.
- (C) Melhoria dos níveis de segurança nas transferências de informações por correio eletrônico entre a empresa e seu principal cliente.
- (D) Disponibilidade de todas as informações da empresa e de seu cliente, devido à obrigatoriedade de criar um banco de dados único para as duas organizações.
- (E) Automatização dos processos de negócio da empresa, tais como são hoje, criando, assim, uma interface digital com os processos de seu principal cliente.

38

“É espantoso o crescimento das comunidades da Internet que se auto-organizam espontaneamente, sem dar muita bola para a propriedade privada dos *bits* que resultam de seu trabalho. O exemplo mais citado é o Linux, um *software* livre – gratuito e de código aberto – desenvolvido por milhares de programadores numa colaboração pela Internet que hoje ameaça o monopólio da Microsoft no mercado dos sistemas operacionais.”

Exame, mar. 2003

Qual dos fatores abaixo pode ser um obstáculo para a adoção do Linux como plataforma de sistemas de informação numa empresa?

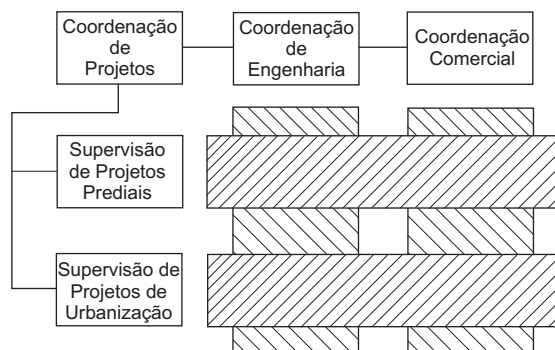
- (A) O alto custo para conectar os computadores da empresa à Internet.
- (B) A perda de confidencialidade das informações da empresa, devido ao fato de o Linux ser criado por milhares de programadores.
- (C) A necessidade de criar uma Intranet para disponibilizar serviços no Linux.
- (D) A obrigatoriedade de implementar uma arquitetura cliente/servidor específica para prover serviços no ambiente Linux.
- (E) A possível incompatibilidade entre o Linux e o *hardware* (equipamentos) e *software* (programas) já instalados na empresa.

39

A empresa AGT Consultores Associados propôs a reorganização da estrutura da Construtora Prédio Feito S.A., de modo a privilegiar:

- o desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe;
- a eliminação de mão-de-obra ociosa;
- a eliminação de uma extensa cadeia hierárquica;
- a melhoria do processo comunicativo nos empreendimentos.

Para cada novo empreendimento passou, então, a adotar a seguinte estrutura:



Conclui-se, assim, que a empresa de consultoria propôs uma estrutura

- (A) linear.
- (B) matricial.
- (C) geográfica.
- (D) especialista.
- (E) qualitativa.

40

Ao realizar a análise organizacional da Fábrica de Motores Microteste S/C, com sede no ABC, verificou-se que alguns parâmetros necessitavam ser identificados em uma de suas fábricas no interior do Estado, a fim de subsidiar o processo de análise.

A esse respeito, considere os aspectos a seguir relacionados.

- I – Fluxograma;
- II – Estrutura organizacional;
- III – Política de pesquisa & desenvolvimento;
- IV – Formulários;
- V – Planejamento estratégico;
- VI – Estrutura motivacional;
- VII – Clima organizacional;
- VIII – *Layout* do local de trabalho;
- IX – Política de *marketing*;
- X – Organograma da fábrica.

Numa análise adequada de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) da fábrica, devem, prioritariamente, ser contemplados os aspectos

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

QUESTÕES DISCURSIVAS

1

FOME ZERO SÓ COM DESPERDÍCIO ZERO

A Diretoria da Companhia Exemplo está reunida para, atendendo a um apelo do Presidente da República, inserir-se no Programa Fome Zero. Há consenso entre os diretores de que a Responsabilidade Social é item importante para a imagem da Companhia. Após inúmeros debates, antecedidos por apresentações sobre a situação da Companhia, chegou-se à conclusão de que tal inserção somente seria possível reduzindo-se os desperdícios da Empresa: contribuições ao Programa Fome Zero somente com desperdício zero. A idéia da Diretoria era aproveitar o programa governamental como oportunidade para aumentar a produtividade da empresa, tendo por mote a redução do desperdício. Resolveu-se que, para identificar tais desperdícios, seria preciso indicar um *benchmark*, isto é, uma empresa do segmento considerada com gestão exemplar, para poder-se comparar. Com esse objetivo, definiu-se que a Cia. Modelo seria o *benchmark*, dado que os preços médios praticados pelas duas empresas, bem como os faturamentos, são similares.

Ao analisar os sistemas produtivos e de informação das empresas, o Diretor de Operações e Tecnologia identificou as seguintes diferenças significativas:

QUADRO 1. DIFERENÇAS OPERACIONAIS E TECNOLÓGICAS

ITEM	CIA. EXEMPLO	CIA. MODELO
Maquinaria	Da década de 50	Da década de 90
Frequência Média de Manutenção	Quinzenal	Trimestral
Integração dos Processos de Manufatura	Baixa	Alta
Planejamento e Controle da Produção	Manual	Integrado ao ERP*
Controle de Contas a Receber	Manual	Integrado ao ERP*
Controle de Estoques	Manual	Integrado ao ERP*
Contabilidade	Informatizada	Integrada ao ERP*
Tesouraria	Informatizada	Integrada ao ERP*
Banco de Dados Organizacional	Múltiplas bases não integradas	Base única integrada ao ERP*

* ERP = sistema integrado de gestão

O Diretor Administrativo-Financeiro realizou um diagnóstico financeiro da Empresa cujo resultado encontra-se a seguir.

QUADRO 2. DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO DA CIA. EXEMPLO E DA CIA. MODELO

	CIA. EXEMPLO		CIA. MODELO	
	Valores (em R\$ mil)	Análise Vertical (*)	Valores (em R\$ mil)	Análise Vertical (*)
RECEITAS BRUTAS	172015	100%	141479	100%
(-) Impostos sobre vendas	14568	8%	11318	8%
(-) Deduções (devoluções)	16944	10%	3273	2%
RECEITAS LÍQUIDAS	140503	82%	126888	90%
(-) Custo do Produto Vendido	127851	74%	90385	64%
RESULTADO BRUTO	12652	8%	36503	26%
(-) Despesas de Vendas	23083	13%	20925	15%
(-) Despesas Administrativas	12208	7%	3260	2%
RES. ANTES DOS JUROS	-22639	-12%	12318	9%
(+) Receitas Financeiras		0%	2739	2%
(-) Despesas Financeiras	81978	48%	0	0%
RESULTADO OPERACIONAL	-104617	-60%	15057	11%
(+) Receita não Operacional		0%	1561	1%
(-) Despesa não Operacional	2436	1%	2422	2%
RESULTADO ANTES DO IR	-107053	-61%	14196	10%
(-) IR/Contribuição Social		0%	525	0%
(+) IR Diferido	1089	1%	0	0%
(-) Participações no resultado		0%	120	0%
RESULTADO LÍQUIDO	-105964	-60%	13551	10%

(*) os números da análise vertical estão arredondados

- a) A partir da análise vertical comparativa, liste todos os itens de custos e despesas passíveis de serem incluídos no plano de racionalização, destacando o mais relevante.
- b) Considerando-se que a Necessidade de Capital de Giro da Cia. Exemplo é de 35% do faturamento e a da Cia. Modelo é de 2% e que os prazos de compra e de venda e as condições de pagamento são similares, o que deve ser recomendado para que a Cia. Exemplo reduza sua Necessidade de Capital de Giro? Justifique.
- c) Indique 5 (cinco) pontos, relativos aos setores de produção e sistemas de informação, que deveriam estar contidos no Plano de Ação do Diretor de Operações e Tecnologia da Cia. Exemplo.
- d) É ético associar ações de racionalização operacional com ações de responsabilidade social como o Programa Fome Zero? Justifique sua resposta.

2

ANTECIPANDO-SE AOS FATOS: o presente é importante, mas é o futuro que importa

Era uma amizade de mais de quinze anos, que tinha começado ainda nos bancos da faculdade, durante o Curso de Administração. Maria Júlia e Daniela tinham habilidades e competências pessoais complementares. A primeira era organizada, objetiva e orientada para resultados. A segunda era criativa, inovadora e voltada para a singularidade. Ambas tinham forte espírito empreendedor.

A empresa de confecção que tinham implantado, ainda como estudantes, com a ajuda financeira de seus familiares, era um sucesso. Elas tinham construído uma empresa com fama de ser diferente, marca forte, bons canais de distribuição e a reputação de fabricar produtos quase individualizados. Seus produtos tendiam a fazer bom uso das cores e havia um esforço mercadológico de antecipar a moda, acrescido, recentemente, de uma certa sensibilidade ecológica.

Como é normal em quase todos os negócios de confecção, a sazonalidade nas vendas também existia e afetava as principais atividades da empresa, em especial, os recursos humanos e o próprio faturamento. As finanças, todavia, estavam bem controladas e podiam ser consideradas saudáveis. Entretanto, existiam evidências de que o modelo empresarial adotado tinha alcançado seu limite, já apresentando alguns sinais de estagnação. Tudo isso era agravado por um volume excessivo de cópias fraudulentas de seus produtos, por parte de concorrentes de menor tamanho. Estava ficando cada vez mais difícil o cliente perceber a diferença entre o produto original e as cópias oferecidas no mercado por um preço muito menor.

Na última reunião de planejamento com as gerências, uma série de idéias foi discutida, visando a levar a empresa a um novo patamar de atuação. Até mesmo um consultor participou da reunião. Eram visíveis a energia das proprietárias e o comprometimento do quadro gerencial com as mudanças. A visão era proativa e de antecipação aos fatos. A questão era o que fazer antes de a crise ocorrer. As propostas listadas a seguir são resultado das discussões, mas havia a necessidade de detalhá-las e para isso contamos com você.

- a) **1ª proposta:** Implementar uma nova gerência de comércio exterior. Neste caso, a empresa recrutaria um executivo cujo objetivo principal seria, no prazo de três anos, fazer com que cerca de 25% do faturamento da empresa fosse de produtos exportados. No tocante ao preenchimento da vaga, você faria o recrutamento interno ou externo? Justifique sua opção, apresentando 3 (três) razões para a escolha.
- b) **2ª proposta:** Internacionalizar os negócios da empresa. A estratégia de internacionalização contempla diversos aspectos endógenos e exógenos à empresa. Há relatos de sucessos e insucessos de empresas brasileiras que se voltaram, total ou parcialmente, para o mercado externo. Considerando-se que não se deseja ter sócio, nem franquias e nem há capital disponível para novos investimentos, qual estratégia de internacionalização é indicada? Justifique sua opção, apresentando 3 (três) motivos para a escolha.
- c) **3ª proposta:** Implementar uma estratégia competitiva, no nível empresarial, que seja um misto entre a diferenciação (dominante nesta empresa, na atualidade) e o custo total mínimo. Esta estratégia seria uma personalização em massa (também denominada produção em massa customizada ou, ainda, *mass customization*). Talvez, assim, a empresa pudesse enfrentar a elevada concorrência desleal, sem perder totalmente a sua identidade. Na suposição de que a estratégia mencionada venha a ser adotada, identifique seu efeito na empresa, apresentando 3 (três) possíveis influências nos processos de fabricação.
- d) **4ª proposta:** Direcionar o esforço de propaganda para utilizar artistas com prestígio nacional, visando a manter os clientes atuais e conseguir novos. A abordagem vem sendo bem sucedida no Brasil com empresas fabricantes de sandálias e de cerveja, bem como em rede de lojas varejistas. Cite um motivo favorável e um desfavorável à adoção desse esforço de propaganda.
- e) **5ª proposta:** Utilizar insumo ecologicamente correto. Em reportagens recentes da televisão e dos jornais, foi noticiado o desenvolvimento de um novo tipo de algodão naturalmente colorido. Se ele fosse utilizado no processo de fabricação do tecido empregado pela empresa, implicaria redução substancial de produtos químicos na operação de tingimento empregada pelos fornecedores. Os ganhos mercadológicos, quanto à utilização do argumento ecológico, seriam significativos. Apresente 2 (duas) influências na cadeia de suprimentos decorrentes da modificação proposta.

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

Agradecemos sua colaboração.

41

Qual o ano de conclusão deste seu curso de graduação?

- (A) 2003.
- (B) 2002.
- (C) 2001.
- (D) 2000.
- (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 h 30 min.
- (B) Aproximadamente às 14 h 30 min.
- (C) Entre 14 h 30 min e 15 h 30 min.
- (D) Entre 15 h 30 min e 16 h 30 min.
- (E) Entre 16 h 30 min e 17 h.

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

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.

49

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 das questões da prova.	Q1	Q2
Números dos campos correspondentes no CARTÃO-RESPOSTA.	50	51
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.		