

## Gestão de Empresas

2010-2011

### Exame 20.01.2011 (época normal)

**Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.**

**Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.**

**O exame terá a duração de 1h30m, com 30 m de tolerância.**

#### 1.

As redes colaborativas, incluindo as alianças verticais complementares, são críticas para a Cisco Systems. Por exemplo, a Cisco já decidiu há muito tempo que os seus fornecedores deviam tornar-se parceiros, plenamente integrados na sua cadeia de valor. O objectivo último da Cisco era criar uma “única” empresa, oferecendo uma solução integrada e unificada aos seus clientes, apesar dos múltiplos fornecedores que gerem porções significativas da cadeia de valor da empresa. Para acomodar este nível de interdependência mútua, a Cisco removeu barreiras que poderiam impedir o fluxo de informação dentro da rede estratégica de colaboração que formou entre si e os seus fornecedores. A Cisco criou a Cisco online, uma plataforma através da qual os participantes da rede interagem.

A Cisco e os seus fornecedores podem trocar informação crítica sobre os seus clientes, produtos, horários, stocks, e custos em tempo real, o que resultou em reduções significativas do tempo despendido em aspectos chave do processo de produção. Por exemplo, a Cisco descobriu que eram necessárias quatro a cinco iterações, com durações de quatro a cinco semanas cada, para produzir protótipos de novos produtos. Através da automatização do processo de pesquisa de informação e estimulando a ligação entre o desenho de produto e a produção, a Cisco conseguiu reduzir o número de interações entre fornecedores para metade e identificar 98% dos problemas de produção antes do início da fase de produção dos novos produtos.

Com base no seu sucesso com estas alianças verticais complementares, a Cisco formou também uma série de “ecossistemas”. Um ecossistema é uma rede de parceiros de negócio que inclui tudo, desde a venda do produto, à distribuição e a formação online. O ecossistema permite à Cisco fornecer soluções integradas end-to-end aos seus clientes sem precisar de recursos significativos ou desenvolver todas as capacidades para o fazer. Em vez disso, a Cisco confia nos seus parceiros para fornecer produtos e serviços complementares. A Cisco também acede assim a um conjunto alargado de clientes, alavancando o potencial da rede de contactos dos seus parceiros. Finalmente, a Cisco consegue lidar melhor com a rápida evolução das novas tecnologias através da partilha de conhecimento e das diferentes perspectivas com os seus parceiros.

- a) **Faça uma análise da base de recursos, capacidades e competências da Cisco. (3,5 valores)**
- b) **Como caracteriza a estratégia levada a cabo pela Cisco? (3 valores)**
- c) **Como caracteriza a estrutura organizacional da Cisco? De que forma as opções tomadas quanto à estrutura organizacional estão relacionadas com a estratégia prosseguida pela empresa? (3,5 valores)**

## 2.

O restaurante 100 Yen Sushi House, localizado em Tokyo, não é um restaurante de *sushi* normal. É uma das mais recentes amostras da produtividade japonesa. Quando se entra no restaurante, ouve-se um coro de ‘*Iratsai*’, umas boas vindas dado por todos no restaurante – chefes, empregados de mesa e o dono. O restaurante tem um balcão em forma de elipsóide no centro da sala, onde no meio 3 ou 4 chefes preparam o *sushi*. Os clientes sentam-se ao balcão e assim que chegam é-lhes servida sopa *Mishori* e chá verde. Ao longo do balcão uma correia de transporte vai passando os pratos com os diferentes tipos de *sushi*. O preço por prato é igual, 100 yenes (0,90€), o que difere é a quantidade de *sushi* por prato, os mais baratos têm 4 pedaços e os mais caros apenas 2.

Os clientes podem desfrutar o *sushi* enquanto lêem ou conversam ao balcão e vão tirando os pratos que desejam e no fim pagam rapidamente, pois o caixa apenas tem que contar o número de pratos e multiplicar por 100. Quando o cliente sai ouve-se o coro de ‘*Arigato Gosaimas*’ (obrigado) de todos os trabalhadores.

Este restaurante familiar é um exemplo de eficiência. O dono tem como missão o atendimento excelente e qualidade e este propósito organizacional é alcançado com um esforço de longo prazo de todos os membros da organização, considerados como da família. A programação diária está baseada numa análise cuidadosa da informação, de modo a saber exactamente a procura por cada tipo de prato de *sushi*. Assim sabem exactamente quanto e quando cada prato deve ser preparado. Além disso, toda a programação se baseia no princípio de fabricação repetitiva com sistemas de *just-in-time* e controlo da qualidade apropriados. Por exemplo, a loja possui um frigorífico com capacidade muito limitada. Dessa forma, o restaurante utiliza o sistema de controlo do *stock just-in-time*. Consegue-o tendo um acordo com o fornecedor para que este entregue peixes frescos várias vezes ao dia de forma a que a mercadoria chegue *just-in-time* para o *sushi* ser preparado. Sendo assim, o custo de *stock* é mínimo.

Os trabalhadores e os seus equipamentos são posicionados tão próximos que a preparação de *sushi* é passada de mão em mão, em vez de se dar em operações independentes. A ausência de barreiras entre o *stock* e operações permite ao dono e trabalhadores estarem totalmente envolvidos nas operações, desde saudar o cliente até servir o pedido. As suas tarefas estão estreitamente inter-relacionadas, e cada um procura identificar rapidamente o foco de um problema, a fim de o eliminar. Este restaurante assenta numa operação com mão-de-obra intensiva baseada na simplicidade e não tecnologia. De modo a garantir a frescura do *sushi* nenhum prato permanece à venda mais de 30 minutos e sempre que um empregado faz folga pode levar os pratos de *sushi* não vendidos, podendo comê-los ou deitá-los fora.

- a) **Este tipo de restaurante coloca desafios a todas as áreas funcionais da organização. De que forma a gestão das operações e recursos humanos estão inter-relacionadas e se reforçam mutuamente de forma a apoiar a estratégia da empresa. (3 valores)**
- b) **Com base no texto, quais são as actividades mais críticas na criação de valor do 100 Yen Sushi House? Utilize a análise da cadeia de valor. (4 valores)**
- c) **Tendo por base a informação do texto, caracterize a estratégia de segmentação 100 Yen Sushi House. Que características deve ter o(s) segmento(s) a que a 100 Yen Sushi House se dirige para que seja atractivo e permita que este projecto tenha sucesso? (3 valores)**