

**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.**

## **Grupo 1**

O Grupo Volkswagen é um conglomerado alemão com sede em Wolfsburg. Fabricante de veículos, o grupo comercializa os seus produtos em 153 países e suas principais marcas são: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati; e para veículos comerciais, Scania e MAN. Em 2016, a Volkswagen superou sua concorrente, a japonesa Toyota, e tornou-se líder mundial em vendas de veículos, com 10,3 milhões de unidades vendidas (Wikipedia).

### **“Autoeuropa: Administração e comissão de trabalhadores voltam hoje às negociações**

[A Autoeuropa é uma unidade de montagem de automóveis da Volkswagen localizada em Palmela, Portugal, que tem estado debaixo dos holofotes da comunicação social nos últimos tempos].

A administração e a Comissão de Trabalhadores (CT) da Autoeuropa retomam esta segunda-feira as negociações sobre horários, depois do chumbo de dois pré-acordos e da gestão da fábrica de Palmela anunciar a imposição unilateral de um novo formato. O regresso às negociações foi anunciado sexta-feira, depois de uma reunião no Ministério do Trabalho com a presença do ministro Vieira da Silva e de dois secretários de Estado, bem como dos representantes dos trabalhadores e da administração liderada por Miguel Sanches. Na altura, o coordenador da CT, Fernando Gonçalves, apenas avançou o dia da nova reunião e disse que o plenário da próxima quarta-feira se mantém, enquanto o diretor da fábrica, Miguel Sanches, adiantou que o que "pode mudar é o modelo de trabalho do segundo semestre" do próximo ano. Depois da rejeição pelos trabalhadores, em referendo, de dois pré-acordos negociados com a CT de alterações aos horários de trabalho, na sequência do aumento da produção, a administração impôs unilateralmente o novo modelo para ser implementado em finais de Janeiro e que inclui 17 turnos semanais.

... Porém, esta posição foi rejeitada pela CT, que reiterou que "este modelo de horário e as suas condições são mais desfavoráveis e contrariam a vontade expressa pela maioria dos trabalhadores". O novo horário, que entrará em vigor em finais de Janeiro, deverá vigorar até ao mês de agosto de 2018. A Autoeuropa promete discutir o período após agosto com a CT. A questão dos horários colocou-se com o fabrico do novo modelo T-Roc, que como já recordou o ministro Vieira da Silva, tem "grande aceitação comercial" e as previsões são de "dobrar ou até ultrapassar" a produção global prevista. O Governo vai continuar a acompanhar a situação e poderá assumir "responsabilidades em algumas dimensões" como a criação e reforço de "equipamentos sociais de apoio à família" que possa responder aos novos horários da fábrica.

*Notícia publicada no jornal Público no dia 18 de Dezembro de 2017.*

- a) Quais são as competências (skills) de um gestor? Qual considera ser a competência mais relevante para o diretor da Autoeuropa tendo em conta a situação de conflito laboral na Autoeuropa descrita no texto? (5 valores)**

Teoria (45%)	Aplicação (55%)
<p>- Identificar e explicar as capacidades do gestor: humanas, conceptuais e técnicas (15% cada):</p> <p>Capacidades técnicas: conhecimento e capacidade de usar procedimentos e técnicas de uma área específica</p> <p>Capacidades conceptuais: capacidade de ter uma visão sistémica e holística da organização. Integrando as perspectivas externas e internas</p> <p>Capacidades humanas: Capacidade de trabalhar em equipa, quer como líder, quer como membro da equipa</p>	<p>- Identificar a competência mais relevante no texto descrito (55%):</p> <p>A competência mais importante será a humana, pois trata-se de uma situação de conflito laboral que exige liderança por parte do gestor, principalmente numa organização como a Autoeuropa, com uma cultura organizacional forte que deve ser mantida.</p> <p>A competência conceptual também foi considerada, mas implicava um desconto de 20 p.p.</p>

### “Autoeuropa pára quatro dias por falta de peças

Esta é a segunda suspensão de produção no espaço de duas semanas. A empresa só deverá retomar o ritmo normal de produção no turno da manhã do dia 2 de Janeiro de 2018. A fábrica da Volkswagen Autoeuropa, em Palmela, vai interromper a produção de 26 a 29 de Dezembro "devido a quebra no fornecimento de peças", anunciou hoje a empresa.

Segundo uma nota de imprensa divulgada hoje, a fábrica de automóveis de Palmela deverá retomar o ritmo normal de produção no turno da manhã do dia 2 de Janeiro de 2018. Em causa está a "quebra de fornecimento de peças críticas," refere o comunicado. A questão da falta de peças foi abordada pela administração esta segunda-feira, na reunião com a Comissão de Trabalhadores.

Já na sexta-feira passada a operação da fábrica foi perturbada, levando à paragem da produção igualmente devido à falta de peças para os veículos T-Roc, como avançou o Negócios. "Os fornecedores escolhidos foram os mais baratos. Nós, trabalhadores, alertámos que seria problemático. A Administração assim não o entendeu. Aqui está o resultado: o que é barato sai caro", sublinhou na altura um dos trabalhadores.”

*Notícia publicada no Jornal de Negócios a 18 de Dezembro de 2017.*

- b) Tendo em atenção a cadeia de valor de Porter, identifique as atividades da cadeia de valor que não foram devidamente cumpridas na situação descrito no texto acima. (5 valores)**

Teoria (50%)	Aplicação (50%)
<p>Definição de cadeia de valor (conjunto de atividades que criam valor para a empresa, mais uma margem, que é o lucro) + Identificação de todas as atividades (primárias e de suporte) (50%).</p> <p><b>Atividades de Suporte:</b> Compras (procurement), Infraestrutura, Recursos Humanos, Investigação e desenvolvimento</p> <p><b>Atividades Primárias:</b> Logística de entrada, operações, logística de saída, Marketing e vendas, Serviço</p>	<p>Identificação das atividades que não foram devidamente cumpridas (25% cada):</p> <p><b>Atividade de suporte:</b> <b>Compras/Procurement.</b> Esta atividade de suporte dedica-se a procurar e negociar com os fornecedores da empresa. Conforme indicado no texto, a seleção dos fornecedores não foi a mais indicada, levando a uma situação de quebra do fornecimento de peças.</p> <p><b>Atividades primárias: Logística de entrada.</b> Esta atividade primária trata da receção, armazenamento e distribuição interna dos materiais necessários à produção. No caso descrito do texto esta atividade não é possível de ser realizada, pois não há materiais para ser recebidos.</p> <p>Considerar a atividade de primária de Operações não era considerado errado, mas seria necessário considerar sempre a logística de entrada.</p>

## Grupo 2

Desde a entrada na China em 1987, a Volkswagen Audi fez grandes conquistas. Numa primeira fase do seu desenvolvimento, a Volkswagen Audi controlou rigorosamente a qualidade do produto e criou uma rede nacional de revendedores. Com esses esforços, a Volkswagen Audi ganhou uma enorme vantagem no mercado Chinês, e a Audi tornou-se um símbolo de carros topo de gama na China. Em termos de imagem de marca, a Volkswagen Audi apresenta três valores fundamentais: sofisticação, progressão e *sportiveness*, reforçando a imagem de marca da Audi entre os consumidores através da qualidade do produto, programas de marketing e excelente serviço pós-venda. Com a implementação bem sucedida da estratégia e os esforços de seus funcionários, a Volkswagen Audi ganhou vantagens competitivas em toda a cadeia da indústria e definiu o conceito e a imagem de carro de luxo da China.

No entanto, depois de 2012, a Volkswagen Audi tem enfrentado uma nova mudança no seu ambiente. Nos últimos anos, surgiram novos concorrentes no mercado chinês, como os veículos híbridos e elétricos. Embora ainda tenha mantido a imagem de topo nos carros de luxo na China, a sua distanciação face aos concorrentes começou a diminuir, uma vez que os consumidores começaram a não valorizar tanto as funções tradicionalmente oferecidas pela Volkswagen Audi e passaram a procurar outros a personalização.

**c) Tendo em atenção as estratégias competitivas, como caracteriza a estratégia da Volkswagen Audi descrita no texto. Quais são as vantagens e riscos desta estratégia, e de que forma estão espelhados no exemplo descrito? (5 valores)**

<b>Teoria (40%)</b>	<b>Aplicação (60%)</b>
<p>Definir as estratégias genéricas de Porter e explicá-las (diferenciação, liderança pelo custo, integração) (20%)</p> <p>Definir e explicar novas estratégias (20%)</p> <p>Dizer que a liderança pelo custo assenta em preços baixos é errado. A empresa pode praticar preços baixos com prejuízos e isso não é estratégia de liderança pelo custo. São os baixos custos que permitem à empresa praticar preços mais baixos com lucro.</p>	<p>Explicar a estratégia de diferenciação da Volkswagen através da informação do texto, nomeadamente a qualidade, inovação e imagem de luxo e de topo de gama dos carros Audi na China, naturalmente com um preço premium. Devem aplicar os critérios da estratégia de diferenciação. (30%)</p> <p>Explicar as vantagens (ex: imagem de marca e fidelização dos clientes, que criam barreiras aos concorrentes) (15%)</p> <p>e riscos (tentativa de imitação por parte dos concorrentes, que procuram eliminar os fatores de diferenciação, bem como a mudança das preferências dos consumidores) (15%)</p> <p>Se falarem numa potencial estratégia de outsourcing, pelo facto de a Volkswagen desenvolver uma rede de fornecedores, isso pode ser uma mais valia, mas não é exigido e a sua omissão não desconta.</p>



**d) Tendo em atenção os diferentes layouts de produção, qual é o layout da Autoeuropa, representado na figura acima? Considera este layout adequado para a Autoeuropa? Justifique, descrevendo as vantagens e desvantagens deste layout. (5 pontos)**

Teoria (30%)	Aplicação (70%)
<p>Explicar os diferentes layouts abordados nas aulas: product layout, process layout, fixed position layout, e celular indicando o que são e em que contexto são adequados.</p>	<p>Explicar que, nesta figura da Volkswagen, é representado um product layout, ou linha de produção/montagem, em que o produto é movido através da linha, sendo sujeito a operações sequenciais. (20%)</p> <p>Explicar que é adequado à Volkswagen e à produção/montagem, uma vez que se produz um único ou um número reduzido de produtos diferentes, com produção estandardizada e de elevado volume, que requer um processo repetitivo e estandardizado. Mais uma vez, adequado à montagem de automóveis. (20%)</p> <p>Explicar as vantagens (ex: eficiência para grande volume de produção, baixo custo, boa utilização de capacidade) e desvantagens (ex: falta de flexibilidade e elevado tempo de setup – mudança de produto; uma falha num ponto pode pôr em causa a linha, potencial excesso de divisão do trabalho e desmotivação dos trabalhadores). (30%)</p>