

## Gestão de Empresas

2014-2015

**Exame 03.02.2015**

**Leia com atenção todas as perguntas e justifique todas as respostas**

**Responda ao grupo 1 e ao grupo 2 em folhas separadas**

**O exame tem a duração de 2 horas, com 30 minutos de tolerância para estudantes que façam o exame em inglês (língua não nativa)**

**1.**

### **Dyson, uma empresa diferente**

A Dyson é uma empresa famosa pelos seus aspiradores únicos. Em 2005, o lucro da empresa atingiu 100 milhões de libras apesar de vender menos aspiradores que o seu concorrente Hoover. A Dyson é uma empresa global, distribuindo seus produtos em 45 países, incluindo China, EUA e Japão, bem como os seu mercado doméstico do Reino Unido.

O sucesso da empresa assenta em produtos inovadores que o mercado reconhece como sendo robustos, esteticamente atractivos, em cores brilhantes, que surgem muitas vezes em anúncios que o próprio fundador, James Dyson, apresenta. Desde aspiradores sem saco a secadores de mão para lugares públicos, a ventoinhas; todos os produtos são únicos e diferentes da concorrência. As suas últimas ideias envolvem electrodomésticos de cozinha que ocupam pouco espaço e até soluções integradas de cozinha. Todos os elementos das cozinhas são feitos de cubos com controlos deslizantes para dentro do corpo principal de modo que os cubos se possam encaixar e empilhar em conjunto e em cubos maiores. No entanto, nem todas as ideias forma bem sucedidas. Quando Dyson estava prestes a lançar um aspirador que podia apanhar pó e água, os clientes não aderiram, porque achavam que não iria funcionar. Da mesma forma, uma máquina de lavar roupa roxa e prateada com dois tambores rotativos não vendeu bem e também foi retirada.

A empresa tem uma forte influência da personalidade do seu fundador: Sir James Dyson. Na escola de arte que frequentou, procurou aplicar engenharia para problemas funcionais de uma forma que respeitasse o design como uma arte. Dyson explora e desenvolve várias tecnologias de ponta, e ao mesmo tempo financia prémios de design anuais, colabora com estilistas como Issey Miyake.

O investimento em I&D da Dyson quadruplicou entre 2004 e 2009. A sede da Dyson está situada numa zona rural do oeste da Inglaterra e é o lar de 350 engenheiros e cientistas, para além dos restantes colaboradores da empresa. A Dyson também está ligada a 20 laboratórios especializados que se situam nas imediações da empresa. A sua unidade de testes em larga escala está situada na Malásia e opera continuamente com mais de 120 estações de teste. A operação no Reino Unido emprega 1.200 pessoas variadas: alguns experientes, alguns recém-qualificados, alguns criativos. James Dyson acostuma dizer: "Queremos que as pessoas que sejam criativas e corajosas. Gostamos de dar às pessoas a oportunidade de fazer a diferença. "

O sucesso gira em torno de ideias de engenharia que são afinados, nem sempre no computador, mas nas mãos de engenheiros que fazem centenas, mesmo milhares de protótipos, através de tecnologia computadorizada, mas também com plasticina. Os engenheiros relatam que, enquanto os concorrentes podem ter boa engenharia robusta, eles não são tão criativos em termos de ideias iniciais e não têm a persistência e paciência para fazer com que as ideias malucas funcionem de forma robusta.

Há uma aposta clara ao nível máximo da hierarquia clara para o desenvolvimento produtos, com a metade de todo o lucro a ser canalizado para a criação de novas ideias, cujo desenvolvimento é apoiado pela filosofia da empresa de pensar, testar, quebrar regras, e questionar. A engenharia e criação de novos produtos está sempre no centro das atenções da empresa. O design também está fortemente enraizado nos novos produtos da Dyson. O resultado é um conjunto de produtos altamente inovadores, quer em termos das suas funções, quer em termos do seu design.

Ao contrário da Apple, que projeta e subcontrata toda a produção, a Dyson acredita que a combinação de engenharia de concepção e fabrico é crucial no desenvolvimento das competências mais inimitáveis que podem ser protegidas através de patentes. Dyson acredita em patentes para proteger os seus produtos diferenciados, mas isso não significa que os concorrentes não a rentem imitar. Para além de tentar estar à frente em termos de tecnologia, a combinação de tecnologia e design fazem a diferença. No entanto, a Dyson decidiu mais recentemente deslocalizar a sua produção de aspiradores para a Malásia e dos seus secadores de mãos para a China. Apesar de ser criticado, Dyson argumenta que tem de acompanhar os seus concorrentes e conseguir obter custos mais competitivos.

Dyson defende que está a contribuir para a competitividade do Reino Unido ao concentra-se nas atividades de maior valor acrescentado da cadeia de valor, dando assim resposta a concorrência global das restantes empresas da indústria. Por outro lado, a China acolhe bem estas novas unidades de produção, uma vez que lhe permitem desenvolver competências em produtos mais complexos e de maior qualidade. Por outro lado, Dyson olha o mercado chinês como tendo um grande potencial, e espera conseguir entrar neste mercado.

Uma vez que os custos de produção são uma parte cada vez menor do preço pago pelo um consumidor, o design e desenvolvimento são o futuro. O segredo do sucesso da Dyson é também saber concentrar-se no que sabe fazer de melhor e manter essas competências em casa, mantendo o segredo do negócio.

- a) Faça uma cadeia de valor para a Dyson, identificando as atividades que são mais importantes para a criação de valor por parte da empresa. (4 valores)**

Componente teórica	Componente prática
Explicação da cadeia de valor, das atividades primárias e das atividades de suporte. Pode ser apoiada por um esquema/diagrama (20%)	<p>Descrição das diferentes atividades (55%):</p> <p>Infraestruturas - sede da empresa, ligação a laboratórios especializados, unidade de testes na Malásia (10%)</p> <p>RH – Forte aposta nos RH, em</p>

	<p>engenheiros especializados, e numa cultura de abertura e inovação (15%)</p> <p>I&amp;D – forte aposta no I&amp;D para desenvolver produtos inovadores. A empresa desenvolve processos próprios de inovação. Grande aposta no design (15%).</p> <p>Compras – não temos informação</p> <p>Log entrada- não temos informação</p> <p>Operações – apesar de a empresa apostar na produção interna, começou já a fazer o outsourcing da produção para outros países (5%)</p> <p>Log saída – distribuição global, por 45 países (5%)</p> <p>Marketing – forte aposta na imagem de marca da empresa em termos de inovação e design. (5%)</p> <p>Serviço pós venda – não temos informação</p> <p>Identificação das atividades mais importantes para a criação de valor (25%)</p> <p>I&amp;D – competência central para a proposta de valor da Dyson (10%)</p> <p>RH – a gestão de recursos humanos está na base da capacidade de inovação da Dyson (10%)</p> <p>Pode-se mencionar que as operações não são centrais, e por isso mesmo são subcontratadas (5%)</p>
--	---

**b) Identifique as competências centrais da Dyson. Até que ponto é que estas competências podem ser imitadas? (3)**

Componente teórica	Componente prática
<p>Explicar que competências centrais são recursos e capacidades que (30%)</p> <p>Contribuem decisivamente para o valor percebido pelos clientes</p>	<p>Competências centrais da Dyson (40%), que já foram de alguma forma identificadas anteriormente:</p> <p>Gestão e I&amp;D ao nível dos processos e da cultura. Esta é uma competência diferenciadora que permite à empresa</p>

<p>São únicas e diferenciadoras relativamente à concorrência</p> <p>São difíceis de imitar pela concorrência</p> <p>Explicar que a análise da cadeia de valor pode apoiar a identificação das competências centrais.</p>	<p>oferecer produtos únicos no mercado em termos inovação e design.</p> <p>Gestão de recursos humanos, no sentido de criar uma cultura e ambiente de criatividade, experimentação, que está intimamente ligada com o I&amp;D.</p> <p>As competências da Dyson são difíceis de imitar (30%), porque estão imbuídas na cultura, nos processos e nos recursos humanos da Dyson. No entanto, se os concorrentes pudessem ter acesso aos RH e aos seus processos, poderiam tentar copiar. Para evitar a cópia, a Dyson é muito zelosa na proteção de tudo o que faz a nível de I&amp;D, não subcontratando essas atividades.</p>
--	---

**c) Como caracteriza a estratégia da Dyson? (3)**

Componente teórica	Componente prática
<p>(35%) Explicar as estratégias genéricas de Porter: diferenciação, liderança pelo custo, foco, integração de liderança pelo custo e diferenciação.</p> <p>(15%) Explicar novas fontes de vantagens competitivas: inovação, outsourcing estratégico</p>	<p>Caracterizar a estratégia da Dyson (40%) como diferenciação, oferecendo produtos únicos em termos de inovação e design que os clientes preferem e estão dispostos a pagar um preço prémio (vende menos aspiradores mas fatura mais que os concorrentes, com lucro).</p> <p>Outras formas de estratégia: inovação e dinamismo (10%), criando conceitos radicalmente novos</p> <p>Outsourcing estratégico (10%) concentra-se nas suas competências centrais que tornam os seus produtos únicos (inovação e design), fazendo o outsourcing da produção mais recentemente.</p>

**d) Numa das novas fábricas da China, O gestor de operações da Dyson está indeciso entre um layout em célula ou em linha de produto. Tendo em atenção o tipo de produtos e a estratégia da Dyson, que solução proporia? Justifique. (3)**

Componente teórica	Componente prática
<p>(50%) Explicar os layouts em célula e em linha de produto, as suas vantagens e desvantagens:</p> <p>Célula: os recursos são agrupados de acordo com os requisitos de operação para componentes ou partes do processo que são semelhantes (células).</p> <p>Produto: cada função é desempenhada de acordo com uma sequência fixa. Adequado para operações estandardizadas e elevado volume.</p>	<p>(50%) Dada a constante inovação da Dyson, e dada a maior variedade dos seus produtos, o layout mais indicado deverá ser o layout em célula.</p> <p>O layout em produto poderá também ser aceite dependendo da fundamentação.</p>

----- Responda às questões seguintes noutra folha -----

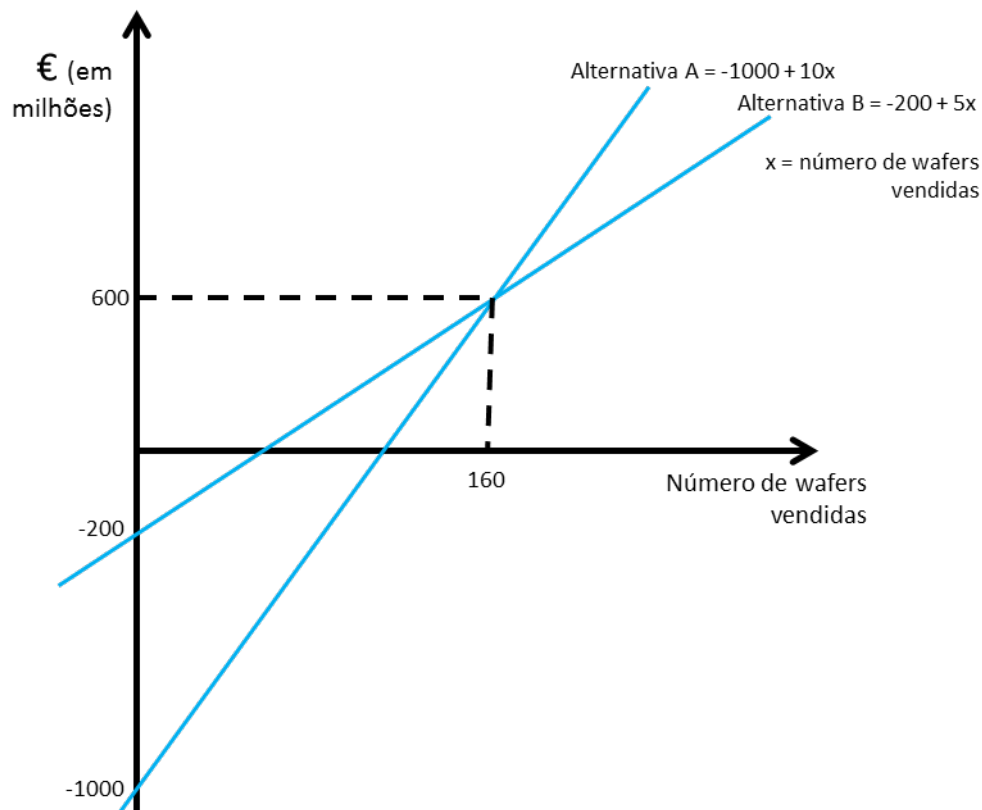
**2. a)** A empresa RAM Wafer dedica-se à produção de “wafers” de memória RAM, uma componente industrial muito dispendiosa que consiste na estrutura onde os chips de RAM são fabricados, antes de serem cortados e usados individualmente. Ao contrário da maioria dos componentes dos computadores de hoje em dia, o preço destes chips de RAM tem vindo a crescer, pelo que a RAM Wafer decidiu expandir a sua produção. Para este efeito tem duas alternativas;

Alternativa A: investe numa unidade industrial altamente inovadora, capaz de produzir a próxima geração de wafers RAM. Esta solução tem custos fixos substancialmente mais altos, mas também proporciona uma margem de contribuição unitária superior.

Alternativa B: replica a sua unidade industrial existente, beneficiando assim de custos fixos mais baixos. No entanto, como esta alternativa não representa nenhum tipo de inovação a margem de contribuição unitária por cada wafer vendida será inferior.

Após o acompanhamento da procura mundial de wafers de RAM, o departamento de marketing estima que as vendas previstas se vão situar entre as 130 e 180 wafers. Ambas as alternativas estão representadas graficamente em baixo.

Com base nos dados fornecidos calcule o ponto crítico para cada alternativa e avalie a sua rentabilidade e risco baseada na estimativa de vendas apresentada. (4 valores)



Ponto Crítico Alternativa A:  $-1000 + 10x = 0 \Leftrightarrow x = 100$  (10%)

Ponto Crítico Alternativa B:  $-200 + 5x = 0 \Leftrightarrow x = 40$  (10%)

Referir que o ponto crítico representa o número de unidades vendidas para o qual o lucro é 0, ou para o qual os custos totais igualam as receitas totais. (5%)

Análise de risco (25%): A alternativa B representa um risco menor uma vez que tem um ponto crítico e custos fixos inferiores.

Análise de rentabilidade (25%): Até 160 unidades vendidas a alternativa B apresenta uma rentabilidade superior, acima das 160 unidades vendidas a alternativa A é a mais rentável.

Conclusão (25%): A estimativa apresentada tem um intervalo que abarca ambas as alternativas (de 130 a 160 será preferível a B, de 160 a 180 será a A), pelo que, considerando a análise de risco, será preferível optar pela alternativa B. A resposta pode ser complementada com cálculos para cada extremo do intervalo (130 a 180 unidades) e para a média da estimativa (155 unidades), o que viria corroborar que a alternativa B é preferível.

b) As empresas sujeitas ao SNC usam demonstrações financeiras padronizadas para comunicar a sua situação patrimonial e financeira. Explique a função do balanço e da demonstração de resultados. (3 valores)

1º - Indicar que estas demonstrações financeiras são obrigatórias e descrevem o património e os resultados da empresa para destinatários externos. **20%**

2º - Balanço: indicar que apresenta o património da empresa numa determinada data (usualmente a 31/12). Referir as componentes do balanço: ativo (recursos), passivo (obrigações) e capital próprio. **40%**

3º - Demonstração de resultados: Indicar que apresenta as componentes de formação de resultados (Rendimentos e Gastos)/mensuração do desempenho financeiro da empresa num determinado período. Referir as componentes da DR: Rendimentos e Gastos. **40%**