

## Simulado de prova – Gestão de Negócios

Profa. Claudia F. Rosès

1) Uma reportagem da Exame de setembro de 2005, conta a experiência de um jovem empresário grego radicado na Inglaterra, o sr. Stelios Haji-Ioannou, que controla 16 empresas na Europa, a companhia *easyGroup*. Dentro do universo dos negócios baseados na fórmula de "baixos custos", podemos verificar os mais variados ramos -- de aviação a venda de pizzas. Em comum, elas têm o berrante logotipo laranja, o prefixo *easy* ("fácil", em inglês) nos nomes e preços que ficam abaixo dos apresentados pela concorrência. Para conseguir o que parece ser um milagre de eficiência, Stelios corta despesas e itens dos produtos e serviços numa escala bastante ousada, que chega ao limite entre a boa e a má qualidade. Stelios começou a colocar em prática sua filosofia radical de custos e preços baixos em 1995, quando investiu 15 milhões de dólares no aluguel de dois Boeing 737 para explorar duas linhas entre a Inglaterra e a Escócia. A passagem foi lançada a 45 dólares e o marketing do serviço apoiava-se num slogan quase irresistível: "Voe para a Escócia pelo preço de uma calça jeans". Assim nascia a *easyJet*. Até hoje a empresa só aceita reservas pela internet e não serve refeições durante os vôos. O serviço é compensado pelo preço convidativo dos tíquetes. São oferecidos descontos de até 90% em compras antecipadas. Graças a essa filosofia, a *easyJet* tornou-se a quarta maior companhia de aviação da Europa, atrás apenas de gigantes como Lufthansa, Air France e KLM. No ano passado, a empresa registrou um lucro de 76 milhões de dólares -- crescimento de 31% em relação a 2003.

Este é um caso típico de estratégia vencedora e multiplicadora. A opção do protagonista do texto é dirigir-se ao público com uma proposta única. Responda:

- a) Lembrando os conceitos básicos da Estratégia, a que se refere a atitude do grego quando trabalha os custos baixos para trabalhar preços melhores e mais competitivos?
- b) Tratando-se do triângulo estratégico, de qual vértice do triângulo estamos falando?
- c) A que pergunta o vértice responde?

2) Escreva uma declaração de visão e uma declaração de missão e abrangência, pensando como se a seguinte empresa fosse sua: Empresa de desenvolvimento de software instalada na cidade de Guarulhos.

3) É muito conhecido o medo das pessoas de aposentarem-se para depender do atual sistema de previdência social. Já o setor brasileiro de previdência privada vem passando por mudanças drásticas nos últimos meses -- que devem continuar por mais algum tempo. Está em discussão no Congresso Nacional a Medida Provisória 252, conhecida como a "MP do Bem", que, se aprovada, permitirá a criação de um novo tipo de plano de previdência a partir de 2006. Observe as vantagens do projeto.

### Questões:

**a) identifique a tendência;**

**b) diga se é de evolução lenta ou rápida;**

**c) simule um efeito gatilho e uma descontinuidade para a tendência apontada.**

(Extraído de: Guia Exame 2005 - Os melhores fundos de investimento)

<b>As vantagens de 2006</b>			
O que vai melhorar na previdência privada no ano que vem(1)			
	<b>Crédito imobiliário</b>	<b>Segurança para o investidor</b>	<b>Nova tributação</b>
<b>O que vai mudar</b>	O saldo dos planos poderá ser usado como garantia em empréstimos imobiliários	O dinheiro dos planos fica separado do patrimônio das empresas administradoras	Será possível optar pelo novo regime tributário, onde o imposto diminui com o tempo
<b>Vantagem</b>	O poupador pode obter crédito imobiliário mais fácil e barato	O poupador não perde se o gestor falir, pois os planos não vão cobrir os prejuízos	Beneficia quem deixa seu dinheiro aplicado por mais tempo
(1) As mudanças dependem da aprovação da MP 252 no Congresso – com exceção da nova tributação, que já foi regulamentada, e o prazo para a opção, que vai até dezembro <i>Fontes: Anapp, seguradoras</i>			

4) O desenhista Maurício de Sousa, criador da Turma da Mônica, criou a Mauricio de Sousa Produções (MSP), deu origem a mais de duas centenas de desenhos e fez das fantasias infantis uma fábrica de ganhar dinheiro no Brasil. O desenhista agora prepara a sucessão nos negócios para tentar imortalizar a Turma da Mônica e perpetuar o crescimento da MSP. A sucessão tem duas características peculiares. Primeiro, ele tem dez filhos, com idades entre 7 e 46 anos, de quatro mulheres. Nem todos deram nome a personagens -- como Magali, que realmente é comilona, mas não engorda. Nem todos ficaram famosos -- como Mônica, que realmente arrastava um coelho de brinquedo pela casa quando criança. Todos, porém, são seus herdeiros legítimos. "A história mostra que, geralmente, com a falta do líder, há desavenças entre os familiares", diz o próprio Mauricio de Sousa. "Quero deixar o mapa do futuro pronto para que isso não aconteça." Sua outra característica peculiar é ter criado uma empresa baseada numa capacidade intelectual que só ele carrega. "No caso de qualquer criador que personifique a essência da empresa, a sucessão é mais complicada", diz o consultor René Werner, da Werner & Associados, especializada em empresas familiares. Como o dom do criador não é hereditário, quem assumir -- herdeiro ou profissional do mercado -- terá o desafio de estabelecer uma gestão que compense a possível redução da criatividade. Mauricio de Sousa contratou um escritório de consultoria societária para conduzir o que chama de "arrumação da casa". Ainda neste ano, espera concluir uma reestruturação e definir os rumos dos integrantes da família hoje na empresa. Seu irmão, Marcio Roberto de Sousa, que detém 5% da MSP, dirige a divisão de som. A irmã Yara Maura, sediada nos Estados Unidos, responde pela área internacional. Sua filha Mônica, inspiração para sua mais famosa personagem, é diretora comercial há quatro

anos e responde pela divisão de licenciamento, com 62% do faturamento. A filha Vanda toca a área de projetos especiais. Mauricio Spada, também herdeiro e professor de informática, apóia a área de tecnologia. A desenhista Alice Takeda é quem conduz a equipe de roteiristas. Na reestruturação, a MSP deve virar uma espécie de holding. Divisões serão transformadas em empresas separadas. Mauricio de Sousa sairá da presidência e seguirá para o conselho de administração, abrindo espaço para a contratação de um presidente profissional. "Já estamos em busca de um executivo", diz ele. "Deve ser contratado alguém da área de comunicação, que conheça bem o mercado publicitário." Da família, serão identificados os profissionais com mais habilidades empresariais. Ficando ou não no negócio, todos os parentes serão blindados numa empresa criada com o objetivo de preservar a governança familiar. A sucessão, contudo, não significa necessariamente uma ruptura na linha do sucesso. Há vários casos de herdeiros que conseguiram superar seus pais nos feitos empresariais. Mauricio de Sousa começou a estudar a sucessão há quase dez anos, mas só agora resolveu pôr suas idéias em prática. Um dos motivos foi a queda nos resultados da empresa nos últimos anos, mas já começou a recuperar o fôlego no início deste ano. No novo modelo de gestão implantado por Mauricio de Sousa, a MSP abandonou a estrutura vertical, em que tudo -- do roteiro à sonorização -- era feito internamente. "Agora fazemos parcerias com outros estúdios e produtoras", diz ele. "O desafio da MSP será sobreviver quando Mauricio não estiver mais ativo e isso só será testado quando esse dia chegar", diz o consultor Werner. "Se a empresa perder o gênio criativo e não tiver boa gestão, será a receita para o desastre." (Exame no. 18 – setembro/2005). **Baseado no texto, identifique a atitude típica do desenhista em relação ao seu futuro e o futuro da sua empresa:**

- a) Atitude tradicionalista.
- b) Atitude Pragmática.
- c) Atitude Otimista.
- d) Atitude estratégica.

**Justifique sua resposta.**

5) SEIVA IMAGE PRODUCTS é uma organização que está no mercado há 10 anos, sua atuação na região Sul do Brasil é de 30%. Possui várias linhas de produtos, mas duas delas estão classificadas como as mais rentáveis e asseguram os investimentos em novas áreas estratégicas. No entanto, a principal característica dos produtos comercializados pela SEIVA é o **preço baixo**. Conforme proposto no 'trilema estratégico' de Treacy e Wiersemam podemos afirmar que seu posicionamento estratégico é:

- (a) Produtos e serviços de ponta;
- (b) Excelência operacional;
- (c) Intimidade com os clientes
- (d) Excelência estratégica.

6) Ivete Sangalo não brinca em serviço. De acordo com uma reportagem da Revista Você S.A., a *megastar* possui uma produtora chamada Caco de Telha, que agencia sua carreira e imagem e conta com 60 funcionários.

Destes 60, dez têm seus estudos pagos pela empresa e mais quatro executivos cursando MBA e pós-graduação em diversas áreas da Administração.

Esta invejável situação reflete a estratégia da empresa e a preocupação da cantora com um dos três vértices do triângulo estratégico.

- Qual é o vértice de que estamos falando?
- A que pergunta ele responde?

7) Uma rápida olhada nos anúncios publicitários mostra que, hoje, o consumidor jovem é o principal alvo das empresas brasileiras. Segundo pesquisas, os 28 milhões de brasileiros entre 15 e 22 anos têm em mãos cerca de 28 bilhões de reais para gastar com o consumo. Mas a evolução da pirâmide etária indica que as empresas devem, desde já, se preparar para um novo desafio: atender a um mercado cada vez mais velho. "O país tem mudado a uma velocidade expressiva e sua população está vivendo mais", diz Eduardo Nunes, presidente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). "O mercado deixará de ser tão jovem e isso gerará novas demandas", afirma Nunes. Além da necessidade, já debatida no país, de repensar o sistema previdenciário, o presidente do IBGE aponta outros temas que poderão ser explorados pelas empresas: criação e ampliação dos fundos de previdência privada; assistência à saúde (sobretudo, investimentos em geriatria e planos de saúde voltados para idosos); serviços domésticos para terceira idade; entre outros. Os negócios de lazer e entretenimento também deverão prestar cada vez mais atenção a este público. "Temos que pensar modos de inserir essa população idosa nos serviços de lazer, como já acontece na Europa", afirma Nunes. "A Europa, aliás, é um grande exemplo para o Brasil", diz. Os números também indicam que o mercado da terceira idade será cada vez mais longo, abrindo possibilidades duradouras de ganhos para as empresas que apostarem nele. Em 1940, a expectativa de vida dos brasileiros, ao nascer, era de 40,7 anos. Os avanços da medicina e a melhoria da qualidade de vida elevaram o indicador para 70,4 anos em 2000. Em 2050, ele deve bater em 81,3 anos a expectativa de vida atual dos japoneses. "Sem dúvida, o envelhecimento da população mudará o padrão de consumo do país", diz Nunes. **Identifique a tendência. Trata-se de uma tendência de evolução lenta ou rápida. Justifique**

8) A catarinense Dudalina -- uma das maiores camisarias da América Latina, com vendas de 91 milhões de reais em 2004 -- começou em 2002 a fabricar a Cult, uma camisa mais sofisticada. De 2003 para 2004, as vendas da nova marca cresceram 124% -- ante 12% para a empresa como um todo. O lucro do ano passado, 51% superior ao de 2003, deveu-se em boa parte aos resultados da Cult. Para ter sucesso no mercado de luxo, porém, a empresária Sônia Regina Hess de Souza precisou reorganizar completamente o próprio negócio. No começo, Sônia queria apenas expandir a Dudalina. Logo descobriu que o desafio não se

limitava a contratar novos fornecedores de tecidos e botões. "Da concepção do produto à comercialização, passando pela produção e pelo desenvolvimento de canais de venda, tudo precisou ser repensado", diz ela. "É praticamente outro negócio." Fenômeno semelhante viveu a gaúcha Todeschini, fabricante de móveis para cozinha, que teve de construir uma nova fábrica para atender o cliente classe A. Para agradar ao consumidor de alto poder aquisitivo, Sônia desenvolveu a Cult com tecnologias avançadas, como o corte a laser. Mas manteve a confecção quase artesanal. Isso elevou o custo de produção. Diferentemente das outras camisas sociais da Dudalina, os botões da Cult, feitos com madrepérolas de ostras do rio Tocantins, são dez vezes mais caros e têm de ser pregados um a um. Somados, os custos da Cult resultam numa camisa de preço 350% acima do da camisa social comum. Outra dificuldade foi abrir as portas dos canais de venda certos. "As camisas Cult já são vendidas nas melhores lojas masculinas das capitais", diz Sônia. "Mas ainda terão de passar por uma prova de fogo para freqüentar prateleiras realmente exclusivas." De acordo com especialistas, no mercado de alto padrão, nada costuma amadurecer antes de cinco anos. O próximo passo, agora, é a Dudalina aumentar sua força no mercado externo. Hoje, a empresa exporta 20% da produção para países do Mercosul e da Europa, principalmente com marcas de terceiros. "Agora podemos investir na nossa própria marca", diz Sônia.

- a) Lembrando os conceitos básicos da Estratégia, dentre os seus cinco itens, a qual item se refere a atitude de Sônia quando reformula o seu produto para atender um mercado classe A?
- b) Identifique catalisadores, ofensores, oportunidades e ameaças.

9) Há um ano, o empresário Adão Jorge Tessmann, fundador da Calçados Cortess, vivia um bom momento. Instalado em Novo Hamburgo, coração do pólo calçadista do Rio Grande do Sul, ele atravessava um período de expansão, com vendas para os Estados Unidos. Aí a cotação do dólar despencou. Em dez meses, a moeda caiu de 3,13 para 2,58 reais. Os produtos da Cortess perderam competitividade e a empresa murchou. Em abril, depois de 13 anos de atividade, Tessmann fechou as portas. A Cortess é um caso extremo, mas verdadeiro, de um dos setores que mais têm sofrido com a valorização do real. É difícil, porém, encontrar em qualquer setor, seja no automotivo, no têxtil, seja no agrícola, uma empresa exportadora que não esteja penando com o câmbio.

Só nos últimos 12 meses, o real se valorizou cerca de 25% em relação ao dólar. Quando se descontam os efeitos das inflações brasileira e americana, constata-se que o real voltou ao patamar de 1999, quando o país abandonou a âncora cambial. Não é muita novidade que esse cenário traz problemas aos exportadores. Quanto mais o real se valoriza, mais caro fica o produto brasileiro no exterior -- abrindo espaço para competidores, sobretudo os asiáticos. Nem é a primeira vez que os exportadores brasileiros passam por uma situação similar. Mas agora há alguns dados novos na equação cambial. O primeiro é a aparente indiferença do governo pela chiadeira dos exportadores. O segundo dado novo é que o real forte tornou

visíveis as ineficiências das empresas e do próprio país. Estava tão fácil exportar, que poucos se preocupavam realmente com a resolução de problemas inerentes ao negócio. A valorização afeta empresas e setores de forma desigual. Quem exporta celulares e precisa importar muitos componentes não sente o mesmo impacto de quem trabalha com têxteis e compra todos os insumos no mercado interno. Dentro de um mesmo setor, porém, é possível encontrar empresas que conseguem atravessar a fase de câmbio desfavorável sem desmoronar. Não por acaso, as empresas que costumam sofrer menos com a oscilação cambial são justamente as que tentam permanentemente aumentar a competitividade do negócio como um todo -- esteja o mercado dentro ou fora do país. São as que se esforçam para manter clientes fiéis, inovar nos produtos, cortar custos e investir em tecnologia. Como todos os exportadores de roupas, o estilista Amir Slama, criador da grife de praia Rosa Chá, sofreu com a queda do dólar, que engoliu 16% da rentabilidade dos contratos fechados em 2004. Para compensar, em fevereiro Slama reajustou os preços em 17%. Os clientes não debandaram, pois vêem na Rosa Chá um produto difícil de substituir. "Minha posição é mais confortável, porque trabalhei duro para ter um produto diferente lá fora", diz ele. Nos últimos oito anos, Slama seguiu um cuidadoso plano estratégico para levar sua marca a 40 das melhores lojas americanas, às passarelas da moda e ao corpinho de gente badalada como a cantora Britney Spears ou a excêntrica milionária Paris Hilton. Para consolidar os laços com o cliente, muitas vezes também é preciso mudar o próprio produto. Responda:

- ✓ Indique uma ameaça e uma oportunidade no cenário externo descrito no texto.

10) A M&T, uma grande empresa atuante da indústria têxtil, está realizando uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) do ambiente interno e externo, com o objetivo de elaborar um plano estratégico para 2015. Uma possível conclusão dessa análise é:

- a) a queda do dólar e a conseqüente valorização do Real nas últimas semanas, apontada e discutida pelos economistas especialistas, constitui um ponto fraco da M&T.
- b) a grande economia de escala, obtida pela M&T na produção de suas linhas de produtos, constitui uma oportunidade para a empresa.
- c) a grande quantidade de refugos e retrabalhos ocorridos no seu processo produtivo, constitui um ponto fraco da M&T.
- d) a queda na procura do mercado interno por produtos da M&T, demonstrada pelos varejistas, constitui uma força para a empresa.
- e) A preocupação com fatores de descompasso entre a distribuição dos produtos e o controle de estoques, é uma ameaça para a M&T.

11) Michael Savory, "prefeito" da City de Londres, o mercado financeiro inglês, quer divulgar no Brasil a partir da próxima segunda-feira condições extremamente atraentes para nós brasileiros. Savory, eleito em novembro passado para um mandato de um ano, é o representante oficial dos bancos britânicos. Para ajudar o mercado inglês a fechar mais negócios e concorrer com Nova York como centro financeiro mundial, Savory pretende estimular os bancos brasileiros a abrir filiais na capital britânica. "Com cerca de um milhão de dólares, um banco brasileiro pode abrir uma subsidiária na City", disse Savory em uma entrevista exclusiva a EXAME. Segundo ele, a burocracia é pequena e há abundância de mão-de-obra. "Mais de um milhão de pessoas trabalha na City hoje." Além disso, diz ele, ter uma filial em Londres ajuda muito na hora de captar dinheiro. "O mercado está globalizado, mas é mais fácil fazer negócios se você está fisicamente mais perto." Hoje, diz Savory, cerca de 30% de todos os negócios realizados na City tem pelo menos a participação de um banco estrangeiro, e a meta é elevar esse percentual. (Exame – 09/09/2005). O que significa isso para os bancos brasileiros hoje?

( ) uma ameaça      ( ) um catalisador      ( ) uma oportunidade      ( ) um ofensor. Justifique sua resposta.