



24 de Janeiro de 2010

CARGO Nº 06

ADMINISTRADOR SÊNIOR

Atuação: Gestão Estratégica

N.º DO CARTÃO

NOME (LETRA DE FORMA)

ASSINATURA

INFORMAÇÕES / INSTRUÇÕES:

1. Verifique se a prova está completa: questões de números 1 a 40 e 1 redação.
2. A compreensão e a interpretação das questões constituem parte integrante da prova, razão pela qual os fiscais não poderão interferir.
3. Preenchimento do **Cartão-Resposta**:
 - Preencher para cada questão apenas uma resposta
 - Preencher totalmente o espaço correspondente, conforme o modelo:
 - Usar caneta esferográfica, escrita normal, tinta azul ou preta
 - Para qualquer outra forma de preenchimento, a leitora anulará a questão

**O CARTÃO-RESPOSTA É PERSONALIZADO.
NÃO PODE SER SUBSTITUÍDO, NEM CONTER RASURAS.**

Duração total da prova: 4 horas e 30 minutos

Anote o seu gabarito.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.



EM BRANCO



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

1. O processo de administração estratégica segue tipicamente a sequência que começa com (1) uma análise da situação dos ambientes geral e operacional da organização, incluindo recursos internos e públicos interessados internos e externos; (2) estabelecimento de direção estratégica, refletida na declaração de missão e na visão organizacional; (3) formulação de estratégias específicas; e (4) implementação da estratégia. Com relação à afirmação acima, leia atentamente as assertivas a seguir e assinale posteriormente a alternativa **CORRETA**.

- I. Ao fazer uma análise da situação, todos os públicos interessados dentro e fora da empresa, bem como quaisquer outras forças externas importantes, devem ser analisados.
- II. A direção estratégica está relacionada às metas e aos objetivos de longo prazo da organização.
- III. Formulação da estratégia é o processo de análise das oportunidades e ameaças e das forças e fraquezas para posterior definição dos rumos organizacionais.
- IV. A parte relativa à implementação da estratégia consiste em administrar relações com os públicos interessados e com os recursos organizacionais de forma a mover a organização para executar de forma bem-sucedida suas estratégias, de acordo com a “direção estratégica da empresa”.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.**
- E) Apenas a assertiva III está correta.

2. Bill Gates, presidente da Microsoft, disse que sua companhia está “sempre dois anos distante da falência”. A qualquer momento, uma empresa concorrente pode desenvolver um *software* que seja considerado superior a qualquer versão que esteja sendo comercializada do Microsoft Windows e, em dois anos, tornar-se líder de mercado. Na verdade, a Microsoft quase perdeu uma gigantesca oportunidade com a Internet e teve que “correr atrás” do Netscape. O pensamento estratégico não significa que uma empresa deve tentar aleatoriamente novas coisas até que algo dê certo. Em relação ao pensamento estratégico, assinale a alternativa **CORRETA**:

- A) Ao contrário, o pensamento estratégico permite que surjam idéias criativas, que devem então ser**

acompanhadas por análises sistemáticas para determinar se devem ser realmente postas em prática.

- B) Ao contrário, o pensamento estratégico permite que a empresa se dedique a vários negócios e, a partir deles, obtenha vantagens competitivas em custos e diferenciação.
- C) Ao contrário, o pensamento estratégico compreende a formulação estratégica com base exclusivamente nas experiências que a empresa e seus estrategistas obtiveram durante a competição.
- D) O processo de tentativa e erro pode ser utilizado apenas por empresas que não se enquadram no setor de tecnologia de informação e que, portanto, inovam pouco.
- E) Ao contrário, o pensamento estratégico não está associado às escolhas estratégicas de uma empresa, assim como não pode ser utilizado como base para a competição.

3. Michael Porter desenvolveu um modelo que ajuda os gestores a avaliarem a concorrência em seu setor. Esse modelo é denominado “as cinco forças da concorrência dos setores econômicos” ou “as cinco forças de Porter”, como ficou popularmente conhecido.

Os gestores de uma determinada organização chegaram à conclusão de que a indústria na qual esta organização compete não é atrativa. Sabe-se que eles utilizaram o modelo das cinco forças de Porter para chegar a essa conclusão.

As assertivas a seguir apresentam algumas possíveis análises que os gestores podem ter realizado e que teriam contribuído para a conclusão sobre o nível de atratividade da indústria. Diante disso, assinale a alternativa que apresenta apenas as assertivas que contribuem para a conclusão de uma alta intensidade da força competitiva e que, portanto, são responsáveis pela baixa atratividade da indústria.

- I. Os clientes são poucos e compram grandes volumes, porém não se preocupam com a qualidade do que compram.
- II. Os fornecedores não têm produtos diferenciados, assim como a troca de fornecedor não representa custos elevados.
- III. O setor está crescendo lentamente, porém há muitos concorrentes no setor e os custos fixos destes são altos.
- IV. As redes de distribuição dos concorrentes são fortes, e os concorrentes possuem patentes sobre processos e produtos importantes.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Apenas as assertivas I, III e IV estão corretas.**
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.



4. Qual das afirmações a seguir não tem como base a Análise das 5 Forças de Porter?

- A) As estratégias emergentes são uma reação a um contexto competitivo pouco estruturado e turbulento.
- B) Por meio da compreensão da estrutura de um setor, é possível avaliar o lucro potencial do mercado.
- C) Produtos substitutos e novos participantes oferecem uma definição mais ampla dos verdadeiros concorrentes da empresa.
- D) O nível de atratividade de uma indústria é menor quanto maior for a intensidade das forças competitivas deste.
- E) O poder de barganha dos fornecedores pode limitar a lucratividade de uma indústria a partir do momento em que impõe custos mais altos a esta.

5. Existem inúmeras variações das estratégias competitivas que as empresas utilizam, principalmente porque a abordagem estratégica de cada uma resulta em ações efetivas especificamente para ajustar-se a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial. No entanto, quando se excluem os detalhes, as maiores e mais importantes diferenças se resumem a (1) se o alvo de mercado da empresa é amplo ou reduzido e (2) se a empresa busca alcançar uma vantagem competitiva relacionada a custos baixos ou à diferenciação. Como exemplo, trataremos de uma empresa (Alfa S.A.) que produz aços processados (barras, ligas, vigas, lâminas e placas). Sabendo que este segmento não corresponde a um nicho de mercado e que a abordagem estratégica de Alfa pode ser exemplificada pelos seguintes elementos estratégicos: (a) empenhar-se com afinco para a melhoria da eficiência de suas usinas e (b) investir frequentemente em equipamentos de última geração a fim de reduzir custos unitários; (a Alfa S.A. é conhecida por sua liderança tecnológica e sua busca agressiva por inovações no processo produtivo); e por (c) selecionar cuidadosamente as usinas a fim de minimizar os custos de despacho e aproveitar as tarifas reduzidas de energia elétrica. Qual das alternativas a seguir representa a abordagem estratégica adotada pela Alfa?

- A) Uma estratégia de diferenciação ampla.
- B) Uma estratégia de liderança mediante custo baixo.
- C) Uma estratégia de fornecedor com melhor custo.
- D) Uma estratégia de liderança focada em custos.
- E) Uma estratégia de diferenciação focada.

6. Existem inúmeras variações das estratégias competitivas que as empresas utilizam, principalmente porque a abordagem estratégica de

cada uma resulta em ações efetivas especificamente planejadas para ajustarem-se a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial. No entanto, quando se excluem os detalhes, as maiores e mais importantes diferenças se resumem a (1) se o alvo de mercado da empresa é amplo ou reduzido e (2) se a empresa busca alcançar uma vantagem competitiva relacionada a custos baixos ou à diferenciação.

Trataremos do exemplo de um “varejista de alimentos finos” (Empresa Beta Ltda.), que é uma combinação de delicatessen e mercearia. Os clientes compram na Beta tanto por diversão como para adquirir os artigos usuais de consumo alimentar, pois, além dos produtos normalmente encontrados em supermercados, a loja expõe para venda produtos gastronômicos incomuns, como molho à base de framboesa, sanduíches de salmão e arroz frito sabor jasmim. A grande diferença da Beta para as demais empresas do ramo, segundo alguns especialistas, é “sua capacidade para transformar uma visita à mercearia, que poderia ser rotineira, em uma extravagante caça ao tesouro”.

Qual das alternativas a seguir representa a abordagem estratégica adotada pela empresa Beta?

- A) Uma estratégia de liderança mediante custo baixo.
- B) Uma estratégia de diferenciação focada.
- C) Uma estratégia de diferenciação ampla.
- D) Uma estratégia de fornecedor com melhor custo.
- E) Uma estratégia de liderança focada em custos.

7. Segundo os pensadores da área de estratégia Yves Doz e Gary Hamel, muitas empresas encontram-se hoje empenhadas em duas corridas competitivas muito exigentes: (1) a corrida global para conquistar uma presença no mercado em muitos mercados nacionais diferentes e fazer parte de um grupo de empresas reconhecidas como líderes no mercado global; e (2) a corrida para aproveitar as oportunidades existentes na fronteira da tecnologia e ter os recursos fortes e a capacidade empresarial para concorrer de modo bem-sucedido nos setores e mercados de produtos do futuro. Para enfrentar esses desafios, muitas empresas adotam determinadas estratégias que contribuem para alavancar as possibilidades de competir globalmente. A seguir apresentamos duas definições diferentes, mas que explicam uma dessas estratégias utilizadas pelas empresas: (1ª) “[...] são arranjos em colaboração por meio do qual duas ou mais empresas unem esforços para conseguir resultados estratégicos mutuamente benéficos”; e (2ª) “[...] é uma estratégia de cooperação em que empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva.

Das estratégias abaixo, qual melhor representa as definições acima?



- A) Alianças Estratégicas.
B) Estratégias de Fusão e Aquisição.
C) Estratégias de Integração Vertical.
D) Estratégia de Terceirização.
E) Estratégias Ofensivas.
8. A fabricante de tintas Sherwin-Williams inaugurou 100 lojas varejistas para vender suas tintas diretamente aos consumidores. Permanecerá no ramo de tintas, apesar de seu alcance competitivo ampliar-se da fabricação para o varejo.
Por outro lado, uma empresa que detém uma rede de lojas de *fast food*, passou a produzir também o equipamento responsável por fritar as batatas. A empresa obteve lucros substanciais graças à produção interna desse item em vez de adquiri-lo de fornecedores.
Com relação aos dois casos acima, analise as assertivas e, a seguir, assinale a alternativa **CORRETA**.
- I. A decisão da fabricante de tintas pode ser considerada como uma estratégia de integração vertical para frente, e da empresa de *fast food*, integração vertical para trás.
II. A decisão da fabricante de tintas e da empresa de *fast food* pode ser considerada como uma estratégia de horizontalização.
III. A decisão da fabricante de tintas é conhecida como de licenciamento, e da empresa de *fast food*, como de manufatura.
IV. A decisão da fabricante de tintas pode ser considerada uma *joint venture*, e da empresa de *fast food*, uma incorporação.
- A) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.
B) Apenas a assertiva II está correta.
C) Apenas a assertiva I está correta.
D) Todas as assertivas estão corretas.
E) Apenas a assertiva III está correta.
9. Henry Mintzberg, pesquisador canadense da área de estratégia, considera que a palavra “estratégia” há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. Assim, segundo Mintzberg, o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos por meio desse difícil campo.
Diante disso, ele apresentou cinco definições de estratégia – como (1) plano, como (2) pretexto, como (3) padrão, como (4) posição e como (5) perspectiva. Há organizações que têm uma maneira enraizada de ver o mundo. Por exemplo, há aquelas que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia em torno dele. A empresa Hewlett-Packard desenvolveu o “à maneira HP”, com base em sua cultura de

engenharia. A rede McDonald’s tornou-se famosa pela sua ênfase em qualidade, serviço e asseio. Diante desses dois exemplos (HP e McDonald’s) a estratégia foi definida, segundo Mintzberg, como:

- A) Plano.
B) Pretexto.
C) Posição.
D) Perspectiva.
E) Padrão.

10. Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2004, p. 205), “o Planejamento da Comunicação é o processo em que será determinada a necessidade de informações de cada parte interessada do projeto, bem como o modo como essa informação será levada a esse projeto e qual o seu nível do detalhe”. Entretanto, o gerente de projetos não deve impor aos interessados dos projetos as informações que estes devem receber. Verifique as assertivas e assinale a alternativa **CORRETA** sobre o que deve fazer o gestor de projetos em relação à comunicação:
- I. O gerente deve planejar a comunicação levando em conta o que os interessados desejam receber.
II. Ao planejar as comunicações, o gerente deve identificar necessidades de informações e discutir o plano de comunicação com os interessados, de forma que seja o mais aderente possível no detalhamento de informações, da mídia, da periodicidade e das demais necessidades dos interessados.
III. Implica a necessidade do gerente em conduzir processos de planejamento, processos de execução, processo de monitoramento e controle e processo de conclusão de contratos e aquisições.
IV. O gerente deve levantar as informações que considerar adequadas, estruturar a comunicação e posteriormente repassá-la aos interessados facilitando, assim, o trabalho destes.
- A) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
B) Apenas a assertiva I está correta.
C) Apenas a assertiva II está correta.
D) Todas as assertivas estão corretas.
E) Apenas as assertivas I e III estão corretas.
11. Uma grande *holding* decidiu analisar alguns de seus negócios (análise de portfólio) utilizando a Matriz BCG. Analise os dados da tabela a seguir, considerando a Metodologia de Análise de Portfólio BCG, e assinale a alternativa **CORRETA**.
Na tabela, sempre que se referir à “empresa”, considere que se trata da empresa que compõe o *holding* e que explora o mercado em questão.



Negócios		CELULOSE	AÇO	CIMENTO	AGRÍCOLA
Indicadores					
Faturamento do mercado		R\$ 200	R\$ 800	R\$ 30	R\$ 180
Vendas da empresa		R\$ 10	R\$ 400	R\$ 25	R\$ 10
Market share da empresa		5%	50%	83%	6%
Quantidade de concorrentes		5	18	6	10
Vendas das três maiores	1º (R\$)	100	400	25	110
	2º (R\$)	50	100	2	40
	3º (R\$)	30	50	1,5	18
Taxa crescimento do mercado		0%	48%	5%	54%

* Os valores em Reais (R\$) devem ser considerados em milhões.

- I. A empresa da *holding* que está no mercado de celulose pode ser considerada um “Abacaxi”.
- II. A empresa da *holding* que está no mercado de aço pode ser considerada uma “Estrela”.
- III. A empresa da *holding* que está no mercado de cimento pode ser considerada uma “Vaca Leiteira”.
- IV. A empresa da *holding* que está no mercado agrícola pode ser considerada um “Ponto de Interrogação ou Criança-Problema”.

- A) Todas as assertivas estão corretas.
 B) Apenas a assertiva I está correta.
 C) Apenas a assertiva II está correta.
 D) Apenas a assertiva IV está correta.
 E) Apenas as assertivas II e III estão corretas.

12. Segundo Philip Kotler e Gary Armstrong, orientada pela definição da missão e pelos objetivos da empresa, a administração deve então planejar seu portfólio de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se adapta às forças e fraquezas da empresa diante das oportunidades e ameaças do ambiente.

Ao realizar uma análise de portfólio, a empresa deve:

- I. Analisar seu portfólio corrente de negócios e decidir que negócios devem receber maior ou menor volume de investimentos.
- II. Desenvolver estratégias de crescimento para acrescentar novos produtos ou novos negócios ao portfólio.
- III. Analisar quais as estratégias seu portfólio corrente de negócios está empregando para gerar caixa e possibilitar investimentos.
- IV. Analisar as estratégias empregadas pelos atuais concorrentes de um segmento e identificar o nível

de rivalidade entre eles, bem como a ameaças de novos entrantes.

- A) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
 B) Apenas a assertiva I está correta.
 C) Todas as assertivas estão corretas.
 D) Apenas a assertiva IV está correta.
 E) Apenas as assertivas I e II estão corretas.

13. Analise os dois exemplos abaixo e, em seguida, assinale a alternativa **CORRETA**.

Consultor 1: para aumentar as vendas de jeans, um consultor sugeriu que a Levi Strauss poderia reduzir os preços, aumentar a propaganda, colocar seus produtos em maior número de lojas, ou conseguir com os varejistas uma melhor exposição e melhores pontos de venda para sua mercadoria. Basicamente, a administração da Levi Strauss deveria aumentar o consumo de quem já é seu cliente e atrair clientes de outras marcas.

Consultor 2: um segundo consultor sugeriu à empresa uma estratégia diferente para a promoção do crescimento da Levi Strauss. Segundo ele, a empresa deveria examinar os mercados demográficos – crianças, consumidores mais velhos, mulheres, grupos étnicos –, para identificar se algum desses grupos pode ser estimulado a comprar os produtos da Levi Strauss pela primeira vez ou a voltar a comprá-los. Os administradores poderiam também estudar os mercados geográficos – Europa Ocidental, Ásia e América Latina.

- A) O consultor 1 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**.
 B) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**.
 C) O consultor 1 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **diversificação**.
 D) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de produto**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**.
 E) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de produto**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **diversificação**.



14. Analise, a seguir, as sugestões dos dois consultores para uma empresa de vestuário. Posteriormente assinale a alternativa **CORRETA**.

Consultor 1: oferecer os atuais produtos da empresa em novos estilos, tamanhos e cores, ou criar novas linhas e lançar novas marcas de roupas entre os consumidores atuais.

Consultor 2: pode entrar em indústrias de moda masculina, equipamentos para ginástica, ou outros negócios correlatos.

- A) O consultor 1 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**.
- B) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**.
- C) O consultor 1 sugere uma estratégia de **penetração no mercado**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **diversificação**.
- D) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de produto**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **diversificação**.
- E) O consultor 1 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de produto**; o consultor 2 sugere uma estratégia de **desenvolvimento de mercado**.

15. Utilizando o enfoque do *Boston Consulting Group* (Matriz BCG), a empresa classifica todas as suas UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) conforme a matriz crescimento-participação. Uma vez classificadas as UENs, a empresa deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro. No caso de uma UEN que seja considerada na análise BCG como uma “Vaca Leiteira”, e outra UEN que seja considerada como um “Ponto de Interrogação”, quais das estratégias abaixo são coerentes para se utilizar em cada uma dessas UENs, segundo a metodologia do *Boston Consulting Group*?

- I. A empresa pode investir mais na unidade de negócios considerada “Ponto de Interrogação” a fim de aumentar sua participação de mercado.
- II. E empresa pode investir na UEN “Vaca Leiteira” apenas o suficiente para manter a participação no mercado atual no nível atual.
- III. A empresa pode aproveitar o máximo a UEN “Ponto de Interrogação”, “ordenhando” seu fluxo de dinheiro de curto prazo sem se preocupar com o efeito de longo prazo.
- IV. A empresa pode abandonar a UEN “Vaca Leiteira”, mediante sua venda ou eliminação, e utilizar seus recursos em outra UEN.

- A) Apenas as assertivas II e III estão corretas.
- B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- C) Apenas a assertiva I está correta.
- D) Apenas a assertiva II está correta.
- E) Apenas a assertiva IV está correta.

16. Eric Abrahamson, baseando-se na ampla pesquisa realizada por E. Rogers, sobre estudos relacionados à difusão de inovações, afirma que grande parte da literatura no campo é marcada por uma tendência ao discurso racionalista e pró-inovação. Ele denominou esse grupo de **perspectiva da escolha eficiente**, apontando que tal abordagem era sustentada por dois pressupostos:

- I. Que as organizações, em determinado grupo, podem escolher de forma livre e independente a tecnologia administrativa a ser adotada.
- II. Que as organizações conhecem seus objetivos e possuem alta capacidade de predição sobre como a tecnologia administrativa a ser adotada pode gerar impactos sobre elas mesmas.
- III. Que organizações fora do grupo também influenciam as escolhas da organização dentro do grupo.
- IV. Que organizações possuem frequentemente pouca clareza quanto a seus objetivos e muita dubiedade quanto à eficiência das tecnologias administrativas. Por isso, elas tendem a imitar outras organizações.

- A) Apenas as assertivas III e IV estão corretas.
- B) Apenas a assertiva II está correta.
- C) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva III está correta.

17. As mudanças realizadas nas organizações para se conseguir a adaptação ao ambiente podem ser avaliadas segundo seu alcance – isto é, à medida que as mudanças são incrementais ou radicais para a organização.

- I. Um exemplo de mudança incremental é a implementação de equipes de vendas no departamento de marketing.
- II. Um exemplo de mudança radical é a passagem da organização de uma estrutura vertical para uma estrutura horizontal, com todos os funcionários que trabalham em processos básicos específicos sendo reunidos em equipes, em lugar de separados em departamentos funcionais.
- III. Exemplo de mudança incremental seria quando uma empresa, para enfrentar uma nova condição do ambiente, resolve criar novos sistemas gerenciais, estruturas de trabalho e produtos.
- IV. São exemplos de mudanças radicais as melhorias tecnológicas – como a introdução da fabricação integrada por computador –, e melhorias nos produtos – como a adição de mais um insumo para melhorar o desempenho de um produto.



- A) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas a assertiva II está correta.
- E) Apenas as assertivas I e II estão corretas.

18. Os gestores podem considerar quatro tipos de mudanças nas organizações para obter vantagem estratégica: 1) mudanças nos produtos e serviços; 2) mudanças na estratégia e estrutura; 3) mudanças na cultura; e 4) mudanças na tecnologia. Cada empresa tem uma configuração única de produtos e serviços, estratégia e estrutura, cultura e tecnologia que pode ser direcionada para o impacto máximo nos mercados por ela escolhidos.

Analise as assertivas a seguir e assinale a alternativa **CORRETA**.

- I. Mudanças na tecnologia são modificações no processo de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades, que capacitam a competência distintiva.
- II. Mudanças nos produtos e serviços podem incluir pequenas adaptações de produtos existentes ou linhas inteiramente novas de produtos. Os novos produtos podem ser projetados para aumentar a participação de mercado ou para desenvolver novos mercados, consumidores ou clientes.
- III. Mudanças na estratégia e estrutura podem ser exemplificadas por modificações nas políticas, sistemas de recompensa, nas relações trabalhistas, nos dispositivos de coordenação, nos sistemas de informação gerenciais e de controle e nos sistemas de contabilidade e orçamento.
- IV. Mudanças na cultura referem-se a modificações nos valores, crenças, atitudes, expectativas, aptidões e comportamento dos funcionários.

- A) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
- B) Apenas as assertivas I e III estão corretas.
- C) Apenas a assertiva I está correta.
- D) Apenas a assertiva IV está correta.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

19. Uma pesquisa da *Coopers & Lybrand*, realizada nos Estados Unidos, mostrou que as empresas mudavam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos e adequação a novas legislações. Para J. Herzog, o especialista em mudança organizacional, a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Sob essa perspectiva é **CORRETO** afirmar que para Herzog:

- A) O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a transformação das pessoas e da cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.
- B) O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional por meio das mudanças tecnológicas e das mudanças nas estruturas e estratégias organizacionais.
- C) Os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.
- D) A habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões.
- E) As mudanças organizacionais são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, de modo que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

20. Uma fabricante de medicamentos estava enfrentando dificuldades para ampliar sua participação no mercado.

Em face disso, realizou uma análise organizacional e identificou que o crescimento não ocorria devido à falta de agressividade da empresa e da sua estrutura extremamente verticalizada, pesada e inflexível. O fabricante decidiu então dar sequência a um plano de transformação radical na estrutura da empresa para que se tornasse uma organização adaptativa. Diante dessa mudança, será necessário desenvolver na empresa uma cultura organizacional que:

- I. Valorize a inovação e a criatividade.
- II. Promova o aprender a aprender.
- III. Seja voltada para o cliente.
- IV. Mantenha as crenças existentes.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
- E) Apenas a assertiva IV está correta.

21. Segundo o *Manual de Oslo*, principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria, a **inovação tecnológica de produto** pode assumir duas formas abrangentes:

- Produtos tecnologicamente novos
- Produtos tecnologicamente aprimorados



Um **produto tecnologicamente novo** é aquele cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas; podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos; ou podem ser derivadas do uso de novo conhecimento.

Produto tecnologicamente aprimorado é aquele cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um produto simples pode ser aprimorado (em termos de melhor desempenho ou menor custo) por meio de componentes ou materiais que permitam isso. Há também a possibilidade de um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados, ser aprimorado por meio de modificações parciais em um dos subsistemas.

Assinale a alternativa **CORRETA** quanto aos exemplos de inovação tecnológica de produto segundo as definições anteriormente apresentadas:

- I. O primeiro toca-fitas portátil, que combinava as técnicas existentes de fita e minifones de cabeça, foi um produto tecnologicamente aprimorado combinando tecnologias existentes em um novo uso.
- II. Os primeiros microprocessadores e gravadores de videocassete foram exemplos de produtos tecnologicamente novos, ou seja, resultado de tecnologias radicalmente novas.
- III. A substituição de metais por plástico nos equipamentos de cozinha ou mobílias é um exemplo de produto tecnologicamente aprimorado.
- IV. A introdução de freios ABS ou outras melhorias de subsistemas em carros é um exemplo de produto tecnologicamente aprimorado.

A) Apenas as assertivas II, III e IV estão corretas.

B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.

C) Apenas a assertiva I está correta.

D) Todas as assertivas estão corretas.

E) Apenas a assertiva III está correta.

22. Ideias inovadoras possuem várias fontes. Algumas são originadas em um *flash* de inspiração, enquanto outras, acidentalmente. Mas a maioria surge conscientemente com o propósito claro de identificar uma oportunidade de solucionar um problema e satisfazer ao consumidor.

Das fontes de idéias inovadoras apresentadas abaixo, assinale a alternativa em que tanto a fonte quanto sua explicação demonstram que a inovação organizacional ocorreu deliberadamente a partir do uso sistemático da fonte de inovação.

- I. **Consumidores:** consumidores são, normalmente a melhor fonte de informação sobre as fraquezas

dos produtos existentes. Muitas empresas reconhecem a importância dos consumidores como uma fonte de novas ideias, e acessam esse recurso por meio de pesquisas de mercado.

- II. **Fornecedores:** mesmo que a organização não estimule seus fornecedores, eles podem acidentalmente descobrir novas aplicações para seus produtos.

- III. **Novos produtos dos concorrentes:** a capacidade da empresa em copiar seus concorrentes agregando novos produtos ao seu portfólio.

- IV. **Pesquisa básica:** um *chip* inovador, à base de germânio e silício, resultou de pesquisas de laboratório que ampliaram os conhecimentos sobre as propriedades dessa liga.

A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.

B) Apenas a assertiva I está correta.

C) Todas as assertivas estão corretas.

D) Apenas as assertivas I e IV estão corretas.

E) Apenas a assertiva IV está correta.

23. Geralmente os gerentes implementam – ou seja, introduzem e gerenciam – a mudança “de cima para baixo” ou “de baixo para cima”.

Observe as assertivas a seguir e posteriormente assinale a alternativa **CORRETA** sobre implementação de mudanças.

- I. A mudança “de cima para baixo” é implementada mais rapidamente: a diretoria consulta os gerentes de nível médio e de primeiro nível sobre a necessidade de mudança.

- II. A mudança “de baixo para cima” costuma ser mais gradual: a diretoria identifica a necessidade de mudança, decide fazer e então age para implementá-la em toda a organização.

- III. Exemplo de mudança “de cima para baixo”: a diretoria decide reestruturar e fazer o *downsize* da organização e, então, dar aos gerentes de divisão e de departamento metas específicas para atingir.

- IV. Uma importante vantagem da mudança “de cima para baixo” é que ela pode absorver a resistência à mudança por parte dos funcionários, uma vez que é implementada gradualmente e identifica as necessidades de mudança por meio da consulta aos gerentes.

A) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.

B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.

C) Apenas a assertiva III está correta.

D) Apenas a assertiva I está correta.

E) Todas as assertivas estão corretas.



24. Uma questão importante diz respeito ao tipo de pessoa capaz de conduzir uma organização em um contexto de mudança importante, como a passagem para uma organização de aprendizagem. Um tipo de liderança que produz impacto considerável sobre as organizações é a liderança transformacional. Os líderes transformacionais caracterizam-se:

- I. Pela habilidade de desencadear mudança, inovação e capacidade empreendedora.
- II. Por motivarem os seguidores não só a segui-los mas também a acreditarem na visão da transformação da empresa e a reconhecerem a necessidade de revitalização.
- III. Por motivarem os seguidores não só a segui-los mas também a endossarem a nova visão e a ajudarem a institucionalizar um novo processo organizacional.
- IV. Pela total liberdade dada aos liderados para decidir e executar o trabalho da forma como acharem correto. A única função do líder transformacional é responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

A) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.

- B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- C) Apenas a assertiva I está correta.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva II está correta.

25. O desempenho organizacional é uma medida de quanto os administradores usam os recursos de maneira eficiente e efetiva para satisfazer clientes e atingir os objetivos organizacionais. O desempenho organizacional aumenta na proporção direta dos aumentos da eficiência e da efetividade. Assinale a alternativa **CORRETA** em relação às assertivas a seguir.

- I. Eficiência mede como os recursos são bem utilizados ou empregados produtivamente para atingir um objetivo.
- II. Organizações são eficientes quando os gestores minimizam a quantidade de recursos de insumo ou a quantidade de tempo necessária para gerar uma dada produção de bens e serviços.
- III. Os gestores eficientes são aqueles que escolhem os objetivos organizacionais certos a perseguir e têm as habilidades para utilizar os recursos eficazmente.
- IV. A efetividade é uma medida de adequação dos objetivos determinados pelos gestores que a organização deve perseguir e do grau com que a organização atinge esses objetivos.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas a assertiva III está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas a assertiva IV está correta.
- E) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.

26. Embora seja válido avaliar a estratégia sob um ponto de vista qualitativo (sua abrangência, coerência

interna, justificativa e relevância), a melhor prova quantitativa do grau de desempenho da estratégia de uma organização origina-se de seus resultados. Assinale a alternativa **CORRETA** em relação aos indicadores quantitativos para avaliação do desempenho estratégico de uma organização.

- I. Se a empresa está conquistando boa imagem e reputação perante seus clientes.
- II. Se a empresa está cumprindo com seus objetivos financeiros e estratégicos propostos.
- III. Se a empresa está apresentando um desempenho acima da média do setor.
- IV. Se a empresa está conseguindo ter um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas as assertivas II e III estão corretas.
- C) Apenas a assertiva III está correta.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva IV está correta.

27. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma estrutura que pode ser utilizada pelas empresas para verificar se elas dispõem de controles estratégicos e financeiros para avaliar seu desempenho. Podem ser consideradas justificativas para a implantação do BSC numa organização:

- I. Medidas de desempenho consolidadas, baseadas apenas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro.
- II. Medir o potencial dos ativos intangíveis.
- III. O equilíbrio adequado dos controles estratégicos e financeiros, em vez da ênfase em ambos, possibilita às empresas monitorar eficientemente seu desempenho.
- IV. Mede a posição competitiva relativa da empresa em relação ao mercado e aos concorrentes.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas a assertiva III está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
- E) Apenas a assertiva IV está correta.

28. O *Balanced Scorecard* começou a ser implementado no Unibanco em 1999 e foi chamado de "Painel de Gestão". O primeiro passo foi listar os objetivos estratégicos de cada uma das divisões do banco – varejo, atacado, seguros e gestão de patrimônio. Com base neles, objetivos mais específicos deveriam ser estabelecidos e separados de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

Assinale a alternativa **CORRETA** quanto às quatro perspectivas do BSC.



- A) Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.
- B) Financeira; Clientes; Estruturas Internas; e Aprendizado.
- C) Financeira; Clientes; Fornecedores; e Aprendizado e Crescimento.
- D) Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Clima Organizacional.
- E) Financeira; Clientes; Processos Internos; e Elementos Estratégicos.
29. O controle financeiro é a mais tradicional forma de controle do desempenho organizacional. Isso porque, além de os recursos financeiros serem um parâmetro de fácil mensuração e controle, o objetivo final da maioria das organizações é a geração de lucros. Entre os instrumentos de controle financeiro mais utilizados estão os demonstrativos financeiros, que são usados para registrar o valor monetário da movimentação de bens e serviços da organização. Leia atentamente as definições sobre alguns índices financeiros e, a seguir, assinale a alternativa **CORRETA**.
- I. Mede a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo.
- II. Mede a capacidade da empresa de cumprir seus compromissos de longo prazo.
- III. Mede a eficácia dos ativos na geração de lucros.
- IV. Mede a eficiência da organização na gestão de estoques.
- A) (I) Índice de endividamento; (II) Liquidez corrente; (III) Retorno sobre o investimento; (IV) Rotatividade de estoques.
- B) (I) Liquidez corrente; (II) Taxa Interna de Retorno; (III) Índice de endividamento; (IV) Alavancagem de estoques.
- C) (I) Liquidez corrente; (II) Índice de endividamento; (III) Retorno sobre o investimento; (IV) Rotatividade de estoques.
- D) (I) Retorno sobre o investimento; (II) Índice de endividamento; (III) Liquidez corrente; (IV) Rotatividade de estoques.
- E) (I) Liquidez de curto prazo; (II) Índice de endividamento; (III) Retorno sobre o investimento; (IV) Alavancagem de estoques.
30. O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo *The core competence of the corporation*, de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que:
- I. Em relação aos concorrentes, são difíceis de ser imitados.
- II. Em relação aos produtos, serviços e localização do empreendimento, criam fidelização dos clientes pela proximidade física e qualidade dos produtos.
- III. Em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados.
- IV. Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, são o fator fundamental de maior flexibilidade, que permite a exploração de diferentes mercados.
- A) Apenas as assertivas I e III estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas a assertiva II está correta.
- E) Apenas as assertivas I, III e IV estão corretas.
31. A Ultima Ratio Regis - UR2 - é uma organização virtual, cujo negócio é o desenvolvimento de soluções em tecnologia da informação para a Internet. A gestão dessa organização é dividida igualmente entre cinco colaboradores, que já atuam neste segmento há pelo menos cinco anos e que compõem o comitê gestor da organização. A criação dessa empresa teve como orientação o desenvolvimento de um ambiente de trabalho baseado na colaboração entre as pessoas, orientado por competências essenciais e individuais.
- A UR2 estabeleceu como estratégia a *Inovação em Produtos*. Visando a alavancar essa estratégia, o comitê gestor busca frequentemente no mercado novas oportunidades, utilizando-se de ferramentas de Inteligência Competitiva. Essas informações são repassadas aos demais membros que decidem, em conjunto, as metas que deverão ser atingidas e focalizam esforços no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, tecnológica e culturalmente. A competência em marketing é considerada uma das mais importantes pelos sócios da empresa, porque eles:
- I. Buscam oferecer para seus clientes um conjunto de soluções individuais chamado de produtos virtuais.
- II. Buscam oferecer para seus clientes um conjunto de soluções complexas, genéricas e competitivas que abrange desde *softwares* até computadores de grande porte.
- III. Buscam no mercado ideias que possam alavancar a empresa por meio de informações sobre concorrentes e fornecedores de *hardware* de última geração.
- IV. Buscam elevar o nível competitivo da UR2 por meio de novos canais de comunicação com os clientes e do marketing viral.
- A) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
- B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- C) Apenas a assertiva I está correta.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva II está correta.



32. Uma tradicional rede de lojas de departamento demonstra como a empresa pode fazer uso de suas competências essenciais para consolidar vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Verifique a seguir as vantagens competitivas da empresa e assinale a alternativa que apresenta as competências essenciais responsáveis por essas vantagens.

Vantagem competitiva 1: custos com instalações de 1% versus 3% a 9% em média da indústria.

Vantagem competitiva 2: pouca necessidade de publicidade e de campanhas promocionais (saldos).

Vantagem competitiva 3: Reduzida rotatividade e custos com pessoal de 9% versus 10% a 20% em média da indústria.

Vantagem competitiva 4: custos baixos e maior qualidade dos produtos.

- I. A vantagem competitiva 1 pode ser obtida por meio da competência em “localização de lojas”.
- II. A vantagem competitiva 2 pode ser obtida por meio da competência em “rede de fornecedores”.
- III. A vantagem competitiva 3 pode ser obtida por meio da competência em “lealdade dos funcionários”.
- IV. A vantagem competitiva 4 pode ser obtida por meio da competência em “reputação da marca”.

- A) Apenas as assertivas II e III estão corretas.
- B) Apenas a assertiva I está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas as assertivas I e III estão corretas.**
- E) Apenas a assertiva IV está correta.

33. Apesar de todas as empresas terem recursos e capacidades para realizar suas atividades, nem todas conseguem explorá-los de forma a desenvolver competências únicas que lhes garantam uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Na verdade, a raiz da competitividade está nas competências essenciais, que:

- A) Dizem respeito ao conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz dos administradores.
- B) Dizem respeito ao conjunto de competências básicas para que os funcionários desenvolvam suas atividades na empresa.
- C) Dizem respeito ao conjunto de saberes do qual o indivíduo lança mão e que o torna apto a realizar atividades específicas no ambiente de trabalho.
- D) Dizem respeito aos pontos fortes distintivos da empresa que lhe possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologia, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente.**
- E) Dizem respeito à capacidade para enfrentar e resolver problemas com sucesso, em situações

de incerteza na vida do trabalho. É justamente essa imprevisibilidade que faz a diferença entre os conceitos de competência e qualificação.

34. Um fabricante americano de ferramentas descobriu que pequenas oficinas japonesas estavam comprando suas ferramentas caras e de alta tecnologia, apesar de ele não as ter projetado e oferecido para esse consumidor. Isso permitiu que a empresa reconhecesse uma nova competência essencial:

- A) Seus produtos eram exclusivamente voltados para pequenas oficinas com características orientais.
- B) Seus produtos eram tão complexos que apenas pequenas oficinas especializadas tinham potencial para adquiri-los.
- C) Seus produtos eram de manutenção e reparo fáceis, apesar da sua complexidade técnica.**
- D) Seus produtos eram de qualidade superior aos dos demais concorrentes no mercado americano pela possibilidade de exportá-los para mercados asiáticos.
- E) Seus produtos eram próprios para artesãos.

35. Henry Mintzberg, em seu livro, *Criando Organizações Eficazes*, que trata do desenho das estruturas organizacionais, afirma que toda atividade humana organizada – desde fabricar vasos a levar um homem à Lua –, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas. Uma delas diz respeito à eficiência das partes e a outra à da própria estrutura organizacional.

Assinale a alternativa que melhor apresenta as duas exigências organizacionais.

- A) A divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade.**
- B) A criação de objetivos estratégicos e a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas.
- C) A seleção adequada dos colaboradores que, seguindo as tendências no ambiente de trabalho, estarão divididos em equipes autogeridas.
- D) O enriquecimento de cargo para que cada indivíduo possa melhorar seu desempenho e contribuir para a melhoria do nível de competitividade da organização.
- E) A coordenação das atividades por meio de sistemas integrados de gestão empresarial.



36. A Dona Cecília Flores fabricava vasos cerâmicos na garagem de sua casa. Isso envolvia várias tarefas distintas – amontoar a argila, dar-lhe forma de vaso, modelar com uma ferramenta enquanto estava úmida, preparar e, depois, aplicar o esmalte e cozer os vasos no forno.

Momento 1: Quando os pedidos cresceram, ela contratou uma pessoa (a Andréa) para dividir parte do trabalho. A Andréa, por não ser artesã, ficou com as atividades mais elementares, como amontoar a argila e preparar o esmalte, deixando o restante por conta da D. Cecília. Isso exigia coordenação do trabalho entre as duas, porém de maneira informal.

Momento 2: O arranjo funcionou bem e não demorou muito para a D. Cecília contratar mais cinco pessoas diretamente da escola de cerâmica local. Assim, não teve que destinar tempo para treinar sua ajudante Andréa; os cinco novos funcionários sabiam exatamente o que fazer desde o início até a mistura correta da argila.

Momento 3: Daí surgiram problemas mais complexos de coordenação do trabalho das sete pessoas, até que um dia a D. Cecília decidiu que ela não mais faria parte da produção direta dos vasos e ficaria como gerente de produção da empresa. Este é um caso famoso criado por Henry Mintzberg, que ilustra três dos cinco mecanismos de coordenação desenvolvidos por esse autor.

Leia as assertivas a seguir a assinalar a alternativa **CORRETA**.

- I. No Momento 1, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho da D. Cecília e da Andréa era o “Ajustamento Mútuo”.
- II. No Momento 1, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho da D. Cecília e da Andréa era a “Supervisão Direta”, enquanto que, no Momento 2, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho, tomando como base a contratação de 5 pessoas da escola de cerâmica, foi a “Padronização de Processos de Trabalho”.
- III. No Momento 3, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho, tomando como base a criação do cargo de gerente de produção, foi a “Padronização de *inputs*”.
- IV. No Momento 2, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho, tomando como base a contratação de 5 pessoas da escola de cerâmica, foi a “Padronização de *Inputs*”, enquanto que, no Momento 3, o mecanismo utilizado para coordenar o trabalho, tomando como base a criação do cargo de gerente de produção, foi a “Supervisão Direta”.

- A) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
- B) Apenas as assertivas I e III está correta.
- C) Todas as assertivas estão corretas.
- D) Apenas a assertiva IV está correta.
- E) Apenas as assertivas I e IV estão corretas.

37. Quais as questões, ou exigências conflitantes, que o “arquiteto” organizacional deve ter em mente?

Os arquitetos organizacionais devem considerar duas séries de questões. De um lado, devem pensar em como a arquitetura permitirá à organização executar suas várias estratégias e realizar o trabalho exigido (perspectiva de desempenho estratégia/tarefa). De outro, devem considerar como a arquitetura se harmonizará com os indivíduos que trabalham para a organização, ou se sobre eles haverá um impacto (perspectiva social/cultural).

As duas perspectivas são válidas, mas cada uma delas é, em si mesma, incompleta e criará problemas para os “arquitetos”. Os que só pensarem em estratégias provavelmente projetarão organizações que parecem eficientes, mas que, de alguma forma, não funcionam, não são implementadas, ou criam novos problemas ao resolver os antigos. Por outro lado, os que pensam apenas na perspectiva social/cultural podem criar organizações nas quais muitas pessoas se sentem satisfeitas, mas deixam de implementar as estratégias e realizar o trabalho.

Leia atentamente as assertivas a seguir e indique, posteriormente, qual(is) assertiva(s) trata(m) da perspectiva social/cultural da arquitetura organizacional.

- I. Avaliar se o projeto permite controle administrativo eficiente.
- II. Avaliar como o pessoal existente se enquadrará no projeto.
- III. Avaliar como o projeto afetará as relações de poder entre diferentes grupos.
- IV. Verificar se o projeto criará tarefas exequíveis e mensuráveis.

- A) Apenas as assertivas II e III estão corretas.
- B) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
- C) Apenas as assertivas I e III está correta.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva II está correta.

38. As opções de arranjos departamentais incluem, entre outros, os seguintes tipos: arranjo funcional; arranjo divisional; arranjo matricial; e estrutura em rede.

Assinale a alternativa **CORRETA** quanto às características de uma organização que adotou uma estrutura funcional.

- I. Em uma estrutura funcional, as atividades são agrupadas por função comum da base ao topo da organização.
- II. Essa estrutura é mais eficaz quando a organização precisa ser controlada e coordenada por meio de hierarquia vertical e quando a eficiência é importante.
- III. Pode ser agrupada de acordo com os negócios da organização.
- IV. Geralmente a estrutura funcional permite maior descentralização das decisões.



- A) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
- B) Apenas as assertivas I e II estão corretas.**
- C) Apenas as assertivas I e III está correta.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Apenas a assertiva II está correta.

39. Assinale a alternativa **CORRETA** em relação às características de uma organização que adotou uma estrutura divisional.

- I. As divisões podem ser organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos ou região geográfica.
- II. Essa estrutura é mais eficaz quando a organização precisa atuar de forma descentralizada e garantir maior agilidade nas decisões locais.
- III. Dificuldade de integração e padronização entre as linhas de produtos.
- IV. Adapta-se melhor em grandes organizações com diversos produtos.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- B) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
- C) Todas as assertivas estão corretas.**
- D) Apenas as assertivas I e III está correta.
- E) Apenas a assertiva II está correta.

40. Às vezes uma organização precisa ser multidirecionada para dar ênfase ao produto e à função ou ao produto e à geografia ao mesmo tempo. A estrutura matricial permite atingir esse objetivo.

Assinale a alternativa **CORRETA** quanto às vantagens da estrutura matricial.

- I. Possibilita que uma organização atenda as demandas duais de clientes no ambiente.
- II. Garante o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos.
- III. Exige grande esforço para manter o equilíbrio de poder.
- IV. Permite economias de escala nos departamentos funcionais.

- A) Apenas as assertivas I e II estão corretas.**
- B) Todas as assertivas estão corretas.
- C) Apenas as assertivas II e IV estão corretas.
- D) Apenas as assertivas I e III está correta.
- E) Apenas a assertiva II está correta.



REDAÇÃO

Leia, a seguir, o ponto de vista de Antonio Delfim Netto sobre o Brasil, principalmente em relação ao potencial energético e alimentar:

SOLIDARIEDADE

Se há um país responsável pela preservação de condições básicas de alguma vida saudável em nosso planeta este país é o Brasil. Não obstante, continuamos a ser o alvo preferencial de críticas de um grande número de organismos supranacionais exatamente quanto aos métodos que utilizamos na exploração dos recursos naturais. Uma das mais recentes, totalmente precipitada e sem nenhuma demonstração empírica, foi a de que "a expansão do plantio de cana é responsável pelo desmatamento do cerrado brasileiro".

Trata-se de rematada tolice, pois é sabido que a cana-de-açúcar se expande em áreas do cerrado que já eram exploradas por outras atividades, como a pecuária. O Brasil construiu a matriz energética mais limpa do planeta Terra e hoje utiliza 40% de energia renovável. Os demais países usam 10% razoavelmente limpos, e 90% sujam. Continuamos investindo na ampliação da oferta da hidroenergia e somos dos mais eficientes do mundo na substituição por energia que gera menos emissões de CO₂ e, portanto, produz menor efeito sobre o aquecimento global.

Nem por isso deixamos de expandir a produção de alimentos, que está ajudando a aliviar a fome no mundo e garante a autonomia alimentar de nosso povo. Nos últimos cinco anos, aumentamos o volume físico das exportações de milho (180%), soja (70%), carne bovina (300%), carne de frango (200%) e produtos suínos (300%). E a produção de açúcar aumentou, ao mesmo tempo em que crescia a oferta do etanol.

O Brasil tem grande disponibilidade de terra, de mão-de-obra que se aperfeiçoa visivelmente e de tecnologia desenvolvida principalmente nos últimos 30 anos, desde a criação da Embrapa. Desenvolvida em nosso solo, com base nas condições do cerrado brasileiro, essa tecnologia dominou a agricultura tropical. O cerrado, que era "uma coisa inservível", transformou-se, por obra e graça das pesquisas da Embrapa, no maior ativo brasileiro e num grande acervo da humanidade.

Não avançamos muito apenas no uso da tecnologia para a solução dos nossos problemas vitais de energia e de alimentação. O Brasil vai além quando coloca à disposição de países mais pobres, na África e na Ásia, os resultados das pesquisas que possibilitaram a produção econômica de alimentos nas terras antes inóspitas dos cerrados. E, ainda, a tecnologia de desenvolvimento do etanol. Sem cobrança de royalties. É uma ação solidária importante, que nos diferencia do resto do mundo, onde nações desenvolvidas cobram fortunas para ceder um frasco de remédio que poderia evitar a mortandade pelo HIV nos países pobres.

Folha de S. Paulo – Opinião – 07 out. 2009.

PROPOSTA DE REDAÇÃO

Escreva-lhe uma **carta**, entre 15 e 20 linhas, concordando (total ou parcialmente) com o ponto de vista dele, ou discordando.

Se posicionar-se favoravelmente às ideias de Delfim Netto você deve apresentar novos argumentos e não apenas repetir os dele. Se discordar, apresente contra-argumentos que sustentem a sua tese. (Sua carta NÃO deve ser assinada.)

SOBRE A REDAÇÃO

1. Estructure o texto da sua redação com um **mínimo de 15** e um **máximo de 20 linhas**.
2. Faça o rascunho no espaço reservado.
3. Transcreva o texto do rascunho para a FOLHA DE REDAÇÃO que lhe foi entregue em separado.
4. Não há necessidade de colocar título.
5. Não coloque o seu nome, nem a sua assinatura na FOLHA DE REDAÇÃO, nem faça marcas nela. A FOLHA DE REDAÇÃO já se encontra devidamente identificada.

