

## **PROVA P2 – ECONOMIA DE EMPRESAS - NOITE**

1. Suponha que um gestor decida que um processo decisório de uma empresa é muito centralizado. Será que simplesmente delegando mais decisões para empregados de níveis mais baixos vai resolver o problema? Explique.

A descentralização pode ajudar, entretanto, temos 3 aspectos mais importantes na organização, que também necessitam ser considerados:

- a) as linhas de decisão na firma
- b) os métodos de remunerar indivíduos
- c) a estrutura de sistemas para avaliar a performance de indivíduos e de unidades de negócios

Em síntese, somente descentralizar pode não ser suficiente para resolver o problema

2. Discuta os custos e benefícios de decisões descentralizadas relativamente às decisões centralizadas.

Apresentar e discutir os seguintes custos das decisões descentralizadas:

- maiores dificuldades de coordenação;
- menor uso efetivo da informação central;
- com a descentralização a questão dos incentivos ganha maior importância.

Apresentar e discutir os seguintes benefícios:

- maior uso efetivo do conhecimento local;
- conservação do tempo da alta gerência
- fornece treinamento e motivação para os gerentes locais;

3. Defina os seguintes termos: organizações funcionais, organizações por produto, organizações geográficas, organizações matriciais e organizações em redes. Se você fosse o CEO de uma empresa de alta tecnologia, qual a melhor estrutura a ser utilizada, explique.

### **Estrutura Funcional**

Um método comum de agrupar empregos é por especialidade funcional (engenharia, design, vendas, finanças e outras).

Este arranjo organizacional é chamado de unitário ou forma em U porque ele coloca cada função primária em uma subunidade maior (ao invés de em múltiplas subunidades).

Estes departamentos são modificados com o gerenciamento das suas funções particulares através da linha inteira de produtos da empresa.

Os gerentes mais experientes desempenham um papel importante na definição da arquitetura, coordenação das atividades através dos departamentos, tomando decisões operacionais, e estabelecendo a estratégia da corporação.

Existem pelos menos três maiores benefícios de agrupar tarefas por função.

- 1) Este grupo ajuda a promover coordenação efetiva dentro das áreas funcionais.

- 2) Esta forma de agrupamento ajuda a promover o aperfeiçoamento funcional.
- 3) Existe um bem definido caminho de promoção para os funcionários.

### **Organização por produto ou sub unidade geográfica**

O enfoque produto/geográfico promove coordenação entre as funções que necessitam ser integradas para produzir e vender um produto particular ou para servir uma área geográfica.

### **Organização matricial**

Nas organizações matriciais, existem departamentos funcionais tais como finanças, manufatura e desenvolvimento. Funcionários destes departamentos funcionais são também designados para sub unidades organizadas em torno de produtos, geografia ou algum projeto especial. Organizações matriciais são caracterizadas pela intersecção de linhas de autoridade – o termo matriz refere-se às linhas de intersecção resultantes de um arranjo organizacional.

### **Organização em rede**

As organizações das redes de trabalho são divididas em grupos de trabalhos baseados em função, geografia ou alguma outra dimensão.

As relações entre estes grupos de trabalho são determinadas por demandas de projetos específicos e atividades de trabalho mais do que por linhas formais de autoridade.

Estas relações são fluídas e frequentemente mudam com as mudanças no ambiente de negócios.

4. As empresas de televisão a cabo instalam cabos em residências individuais nas comunidades que servem para transportar o sinal de televisão. Quão específico é esse investimento? Que tipo de acordo você esperaria que as empresas de TV a cabo fizessem com as comunidades locais sobre os preços e tributação dos serviços de cabo? Explicar.

Trata-se de um ativo com especificidade de local. Alguns acordos possíveis com as comunidades locais podem ser: descontos para adesão para um grupo de moradores; terceirização de atividades de manutenção e instalação com empresas locais, preços e tributos dimensionados de acordo com a concorrência local. Esses arranjos devem perseguir 2 objetivos: redução da especificidade de ativo (com as manutenções locais) e diluição de custos com as promoções para a adesão de grupos.

5. Suponha que uma empresa tenha dois sistemas contábeis diferentes. Por exemplo, suponha que ele use EVA para medir e recompensar o desempenho da gestão. Para calcular o EVA, os gastos anuais com pesquisa e desenvolvimento são registrados como um ativo e depois depreciados no cálculo do lucro. Ao relatar os ganhos aos acionistas, os gastos com P&D em um determinado ano são contabilizados contra os ganhos. Descreva algumas das prováveis

consequências que podem surgir se a empresa tentar manter dois diferentes sistemas de contabilidade.

Ao tentar manter 2 sistemas de contabilidade a avaliação de desempenho da empresa pode ficar comprometida pois pode gerar distorções ao ser considerada como parte do ativo e sofrer depreciação e no outro critério ser contabilizado como um gasto (reduzindo os lucros). Esse fato pode reduzir a transparência do lucro gerado e prejudicar os ganhos dos acionistas.

6. A citação a seguir é baseada em declarações feitas pelo especialista em qualidade W. Edwards Deming: Se por má gestão os componentes de uma empresa se tornam competitivos, o sistema é destruído. . . . Um exemplo comum está na prática de classificar pessoas, divisões, equipes, comparando-as, com recompensa na parte superior e punição na parte inferior. empregos e os salários são baseados em comparações. As equipes tornam-se naturalmente competitivas; divisões tornam-se competitivas. Cada um tenta superar o outro em alguma medida competitiva. O resultado são custos mais altos, batalha de participação de mercado. Todo mundo perde. Você concorda com Deming que as avaliações de desempenho baseadas em classificações comparativas sempre reduzem o valor da empresa? Explicar.

A avaliação do desempenho dos indivíduos e as recompensas (salários e benefícios) é uma parte importante da arquitetura organizacional e ajuda a motivar os indivíduos a aumentar os seus esforços e a evitar problemas do tipo agente principal. A proposta de Deming quando confrontada com os princípios da economia institucional partem de bases diferentes.

A arquitetura das organizações é composta por: linhas de autoridade/decisão; sistema de recompensas e sistema de avaliação de desempenho. Assim sendo, a avaliação do desempenho e as recompensas devem ser realizadas, ainda que as comparações produzam alguns custos de influência.