

## GABARITO PRO3811 - 2023/02

Uma prova dissertativa oportuniza diferentes caminhos de resposta. Há, portanto, variações dessa resposta que poderão ser consideradas desde que responda à questão. Abaixo apresentamos aspectos centrais da resposta.

Na questão 2, mesmo que o aluno não tenha adotado a mesma argumentação, avaliamos a capacidade de articular as informações disponíveis no texto com o Modelo das 5 forças de Porter.

(Vejam os critérios considerados para cada questão na planilha de notas)

### QUESTÃO 01

Nós perguntamos ao ChatGPT quais são os conceitos-chave do Fordismo e Toyotismo.

A resposta foi a seguinte: (...)

#### ***Possível Resposta:***

O Modelo Estrela de Galbraith é um modelo analítico que ajuda a examinar uma organização a partir de cinco perspectivas inter-relacionadas: Estratégia, Estrutura, Processos, Recompensas e Pessoas. Ele se alinha com a visão de organizações como sistemas abertos e com a Teoria da Contingência ao reconhecer que organizações são influenciadas por fatores internos e externos, e que não há uma única maneira de estruturar ou gerenciar todas as organizações.

Sistemas Abertos: Ambos os sistemas de produção se adaptam às mudanças no ambiente. O Fordismo foi eficaz em uma época de demanda previsível, enquanto o Toyotismo foi desenvolvido para ambientes de produção mais voláteis em um contexto pós-guerra no Japão, mostrando a capacidade das organizações como sistemas abertos de se ajustarem às contingências ambientais.

Teoria da Contingência: Os dois sistemas de produção ilustram a ideia da Teoria da Contingência de que não há uma abordagem única que sirva para todas as organizações em todas as situações. O projeto organizacional deve ser contingente às demandas específicas do ambiente e às características internas da organização.

#### **Fordismo:**

- **Estratégia:**  
Padronização e Economia de Escala: A estratégia Fordista envolve a padronização de produtos para atingir economias de escala, permitindo a produção em massa a custos mais baixos.
- **Estrutura:**  
Centralização de Decisões: Estruturas hierárquicas centralizadas com tomada de decisões concentrada nas camadas superiores da organização. Separação entre planejamento e execução.
- **Processos:**

Ritmo de Produção Uniforme: Processos de produção em massa com ritmo uniforme, visando a produção contínua para atender à demanda padronizada. Trabalhos repetitivos.

- **Recompensas:**  
Incentivos Monetários: Recompensas baseadas principalmente em salários e benefícios financeiros, incentivando a produtividade repetitiva. Não havia a ideia de motivação que foi desenvolvida posteriormente pela Escola de Relações humanas.
- **Pessoas:**  
Especialização e Treinamento Específico: Trabalhadores especializados em tarefas específicas (otimizadas), com treinamento específico para realizar suas funções de maneira eficiente. Pessoas, assim como máquinas, eram intercambiáveis..

Articulação entre elementos do modelo:

No Fordismo, a estratégia de padronização e baixo custo é acompanhada por uma estrutura organizacional hierárquica que determina como as tarefas são distribuídas e especializadas e ritmadas. Os processos em linha de montagem são cuidadosamente estruturados com base na especialização, onde cada trabalhador executa uma tarefa específica, contribuindo para a produção em série com velocidade. As recompensas e incentivos são ajustados para alinhar-se com a produção eficiente, motivando os trabalhadores a realizar suas funções especializadas com precisão e velocidade. As pessoas, com suas habilidades especializadas, são o motor do sistema e são intercambiáveis para que o sistema tenha a máxima eficiência. Cada indivíduo desempenha um papel específico e essencial para assegurar a produção contínua, destacando a importância da especialização dentro deste sistema.

### **Toyotismo:**

- **Estratégia:**  
Flexibilidade e Resposta à Demanda: Estratégia focada na flexibilidade para se adaptar à demanda do mercado, produzindo somente o que é necessário para evitar excessos de estoque.
- **Estrutura:**  
Equipes Multifuncionais: Estruturas mais horizontais com equipes multifuncionais, permitindo comunicação eficaz e colaboração entre diferentes partes da organização.
- **Processos:**  
Produção Just-in-Time (JIT): Processo de produção otimizado, onde os itens são produzidos somente quando são necessários, reduzindo assim o desperdício (ritmo ditado pela demanda). Desenvolvimento de ferramentas que auxiliam na qualidade (Kaizen) e na gestão de recursos (Kanban).
- **Recompensas:**

Incentivos à Inovação e Melhoria Contínua: Recompensas para sugestões de melhoria, inovação e eficiência, encorajando os trabalhadores a contribuir para aprimoramentos constantes. Trabalho enriquecido. Reconhecimento do grupo.

- Pessoas:  
Desenvolvimento de Habilidades Multifuncionais e Envolvimento Ativo: Trabalhadores treinados para várias tarefas (polivalência), promovendo um ambiente onde os funcionários são ativos na identificação e resolução de problemas (autonomia). Cultura de grupo.

#### Articulação entre os elementos do modelo:

No sistema Toyotista, a estratégia centraliza-se na flexibilidade e resposta à demanda do mercado, com um foco preciso em produzir apenas o necessário, evitando excessos de estoque e desperdício. Esta estratégia alinha-se à estrutura organizacional, que se caracteriza por equipes multifuncionais e estruturas mais horizontais. A comunicação eficaz e a colaboração entre diferentes partes da organização são facilitadas, promovendo uma resposta ágil às demandas do mercado.

Os processos são otimizados pelo sistema Just-in-Time (JIT), onde os itens são fabricados somente quando são necessários, reduzindo ao mínimo os estoques e eliminando o desperdício associado ao excesso de produção. Além disso, o foco na qualidade e melhoria contínua contribuem para a eficácia e eficiência na produção. As recompensas no modelo Toyotista estão alinhadas a essa cultura de melhoria contínua. Incentivos são oferecidos para sugestões de aprimoramentos, inovações e eficiência. Este sistema de recompensas não apenas motiva os trabalhadores, mas também cria um ambiente propício para a inovação e aperfeiçoamento constantes.

No âmbito das pessoas, os trabalhadores são treinados para uma variedade de tarefas, promovendo habilidades multifuncionais. Além disso, eles são ativamente envolvidos na identificação e resolução de problemas, criando uma cultura onde a participação ativa é incentivada. Este envolvimento ativo dos funcionários não apenas promove a eficiência operacional, mas também nutre um senso de responsabilidade e pertencimento à organização.

Assim, no sistema Toyotista, a estratégia molda a estrutura, que, por sua vez, otimiza os processos. As recompensas incentivam a inovação e melhoria contínua, enquanto as pessoas, com suas habilidades multifuncionais e envolvimento ativo, constituem o núcleo vital do sistema, promovendo uma produção eficaz e adaptável.

## **QUESTÃO 2**

### 1. Ameaça de Novos Entrantes (Moderada):

Surgimento de empresas inovadoras e tecnologicamente avançadas como a Tesla e a BYD ameaçam a indústria tradicional de sistemas à combustão.

No entanto, as barreiras à entrada, incluindo capital necessário para pesquisa, desenvolvimento, infraestrutura e distribuição, ainda representam um desafio significativo para novos competidores. Com grandes investidores apoiando, como o governo Chinês, a barreira de entrada é impactada.

#### 2. Poder de Barganha dos Compradores (Alto):

Os compradores (clientes) têm um alto poder de barganha devido à grande variedade de opções no mercado de veículos, tanto em termos de marcas quanto de tipos de veículos (incluindo elétricos e híbridos).

A crescente demanda por veículos elétricos também aumenta o poder dos compradores, já que eles podem comparar facilmente os modelos e escolher com base no preço, eficiência energética e recursos adicionais.

A redução de preços como estratégia dos novos entrantes aumenta o poder de barganha dos compradores.

#### 3. Poder de Barganha dos Fornecedores (Moderado):

O poder de barganha dos fornecedores, como fabricantes de peças e componentes, é moderado. Embora haja várias opções de fornecedores, a qualidade, confiabilidade e inovação são essenciais para manter a competitividade.

Mas, com a mudança para baterias, concentração de fornecedores em um mercado (como Chinês) e novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores aumenta (aqueles que tem a nova tecnologia).

#### 4. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos (Moderada):

A ameaça de produtos substitutos é moderada a alta, especialmente com o aumento da popularidade dos veículos elétricos. No entanto, as soluções de transporte alternativas, como compartilhamento de carros, transporte público eficiente e futuras inovações tecnológicas, representam uma ameaça que a indústria de automóveis já estabelecida precisa monitorar.

#### 5. Rivalidade entre os Concorrentes (Alta):

A rivalidade entre os concorrentes na indústria automobilística é alta. Além das tradicionais concorrentes como Chevrolet, Toyota, Honda e Ford, as empresas incumbentes enfrentam uma concorrência crescente de empresas de veículos elétricos, como a Tesla, e de empresas chinesas, como a BYD.