

PROCESSO SELETIVO – 02/2026

Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional e Energia

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 1

Levando em consideração o precedente, o que as empresas devem fazer para assegurar o sucesso na nova era eletrônica? Eis quatro princípios:

1. CRIAR E GERENCIAR ATIVAMENTE UMA BASE DE DADOS DOS CLIENTES. Nesta era de clientes escassos, as empresas precisam obter os nomes e a maior quantidade possível de informações de clientes atuais e potenciais. Um banco de dados de alta qualidade pode proporcionar grande vantagem competitiva para a empresa. A empresa pode procurar e classificar diversos grupos e indivíduos em termos de sua probabilidade de responder tanto a uma determinada oferta como a ofertas sob medida. O banco de dados permite que a definição do alvo da empresa seja extremamente eficiente.
2. DESENVOLVER UM CONCEITO CLARO SOBRE COMO A EMPRESA DEVE TIRAR PROVEITO DA INTERNET. A empresa pode utilizar a Internet para realizar pesquisas, oferecer informações, realizar foros de discussão, oferecer treinamento, efetuar compras e vendas on-line (isto é, comércio eletrônico), promover leilões ou trocas e até entregar “bits” aos clientes. Estas possibilidades estão expostas no Quadro 11.3. Uma empresa deve fazer verificações indicando como utiliza atualmente a Internet, refletindo depois sobre os usos desejáveis e adicionais a serem adotados no ano seguinte, em dois a cinco anos, ou nunca.

A página da Internet da empresa deve ser interessante, relevante e atualizada para atrair visitas repetidas. As empresas devem considerar o uso de design gráfico, áudio e vídeo de última geração. Precisam acrescentar notícias ou avisos semanalmente (“na próxima semana: John Jones sugere as ofertas semanais imperdíveis”). O site pode ser desenvolvido para oferecer ajuda útil, como foi feito pela *Federal Express* (rastreamento para localização da encomenda), *Virtual Vineyard* (informações detalhadas sobre o produto e um especialista que recomenda tipos de vinhos), *Holiday Inn* (reserva de quartos pela Internet) ou *Visa* (localização de caixas automáticos). O site também pode tentar estabelecer liderança setorial: por exemplo, *Edmunds* é considerado o melhor site para pesquisa de características e preços de automóveis. A reputação setorial permite que o site atraia banners de empresas afins, que paguem para anunciar na página da Internet da empresa.

A empresa deve ver sua página da Internet de modo crítico e formular diversas perguntas: Por que uma pessoa desejaria conhecer nosso site? O que há de interessante em nossa página? Por que uma pessoa voltaria à nossa

■ 268 ■

página? Por que alguém desejaria anunciar em nossa página? (Ver o Quadro 11.4 para a descrição de dois sites idealizados com criatividade.)

3. COLOCAR O BANNER DA EMPRESA EM SITES AFINS. A empresa deve levar em consideração os sites que seus clientes-alvo venham a visitar, colocando banners de publicidade nestes sites. Se esses clientes forem investidores, a empresa poderá colocar banners no site *OneSource*, da Schwab, e em outras fontes de

■ 269 ■

informações financeiras. Se o público-alvo for maior, a empresa poderá colocar o banner em um site popular, como *Hot Wired*, *Pathfinder*, *ESPNET SportsZone* ou *Playboy*. No entanto, paga-se muito por espaço reduzido; assim, as empresas devem negociar, incluindo a oferta de pagamento somente pelos “hits”, e não pelas exposições (P&G insiste neste tipo de arranjo).

Um exemplo de banner criativo: Toyota USA inseriu seu banner na home page do site *Yahoo!*, mostrando uma pequena imagem do Camry com o seguinte texto: “Quer ganhar o novo Camry? Clique aqui”. A pessoa poderia concorrer ao prêmio fornecendo nome, endereço, número de telefone, e-mail, tipo de carro utilizado, ano, fabricante, modelo, e se era comprado ou adquirido por leasing. O visitante também podia solicitar informações sobre o Camry. Além disso, se visitasse um revendedor Toyota, ganharia um cupom, que poderia ser trocado por um cartão telefônico da MCI para chamadas de longa distância com duração de 60 minutos.

Mesmo quando uma empresa se frustra com a quantidade de acessos em seu website, há certa evidência de que o banner produziu um efeito positivo de exposição e aumentou o reconhecimento da marca pelo observador. Não surpreende que maior quantidade de profissionais de marketing esteja inserindo publicidade na Internet como item do orçamento de mídia.

4. SEJA FACILMENTE ACESSÍVEL E RÁPIDO NA RESPOSTA AOS CONTATOS DOS CLIENTES. Os clientes têm crescentes expectativas sobre a rapidez e a forma adequada com que receberão as respostas a dúvidas e reclamações enviadas por telefone ou e-mail. Em 1997, America OnLine foi vítima de um desagradável boca-a-boca, depois que seus assinantes não conseguiram acessar a Internet nem entrar em contato com o provedor em busca de ajuda. As empresas de informática e software realizam um bom trabalho de venda de seus produtos, mas tendem a realizar um trabalho ineficiente de serviço de apoio ao cliente, para responder a diversas dúvidas que os compradores possuem sobre produtos de alta tecnologia.

Sony é uma exceção. A empresa tratou deste problema por meio do SOS (Sony Online Service) na venda de seus notebooks. O anúncio dizia o seguinte:

Os computadores avançaram muito, mas não o serviço de suporte. Isto é, até que desenvolvemos o SOS (Sony Online Service). Em resumo,

se você tiver um problema, nós o ajudaremos a resolvê-lo. Na realidade, podemos fazer isso até sem sua presença. [...] Com sua permissão, podemos entrar em seu computador, examiná-lo e corrigir qualquer problema. (E podemos fazer isso a milhares de quilômetros de distância.) Tudo o que você precisa fazer é clicar sobre nosso pequeno ícone e seu computador acessará nosso centro de serviços. Cuidaremos dele a partir dali.

Inserir uma opção de e-mail na página da Internet pode ter um resultado contrário ao desejado se a empresa não estiver preparada para oferecer uma resposta eficiente ao cliente. Volvo, nos Estados Unidos, foi uma das primeiras empresas a possibilitar o acesso ao e-mail no website. No entanto, às vezes, a empresa recebia mensagens como esta: “Belo site, mas já reclamei 850 vezes sem sucesso”. Volvo não organizou uma equipe capaz de responder a estas questões e precisou suspender temporariamente o contato por e-mail.⁶

*O padrão de resposta é fundamentado na bibliografia: KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: AGIR, 2013. P. 267.

Membros da Banca:

Avaliador 1 Vanessa Nappi
Santacruz

Avaliador 2 Adolfo Rene

Presidente da Banca
Luciana Rosa Leite

Implicações globais

No Capítulo 5, consideramos os valores culturais globais (coletivismo-individualismo, distância do poder, e assim por diante). Aqui, nosso foco é um pouco mais estreito: como a cultura organizacional é afetada pelo contexto global? As culturas organizacionais são tão poderosas que frequentemente transcendem as fronteiras nacionais. Mas isso não significa que as organizações devem, ou podem, ser ignorantes a respeito da cultura local.

As culturas organizacionais muitas vezes refletem a cultura nacional. A cultura da AirAsia, empresa aérea da Malásia, enfatiza a adoção de vestimenta informal para que não se criem diferenças de *status*. Na empresa aérea há muitas festas, administração participativa e não há escritórios privados, refletindo a cultura relativamente coletivista do país. A Gol seria um caso parecido com ela. No entanto, a cultura da US Airways e da antiga

Varig não refletem o mesmo grau de informalidade. Se a US Airways ou a Varig (antes de sua falência) tivessem de se instalar na Malásia ou se fundir à AirAsia, seria necessário levar em conta essas diferenças culturais. Portanto, quando uma organização abre operações em outro país, ignorar a cultura local é um risco que deve ser avaliado.

Uma das coisas mais importantes que os gestores podem fazer é ser culturalmente sensíveis. Os Estados Unidos são a força dominante nos negócios e na cultura, e com essa influência vem sua reputação. “De modo geral, somos vistos como pessoas arrogantes por toda parte, completamente egocêntricos e barulhentos”, disse um executivo norte-americano. Mas os brasileiros também não ficam atrás. Somos, normalmente, conhecidos como um povo amistoso, simpático e festeiro. O problema é que essa visão pode ser mal interpretada pelos profissionais, criando preconceitos pelo restante do mundo, tais como: “profissionais brasileiros chegam atrasados a seus compromissos”, ou “profissionais brasileiros não cumprem prazos e sempre acham justificativa para qualquer falha”.⁷⁰ Empresas como a Marcopolo, a Embraer, a Vale, a Odebrecht e a Petrobras implementaram programas de treinamento para sensibilizar seus gestores com relação às diferenças culturais. Algumas formas que os administradores têm para serem culturalmente sensíveis incluem falar em tom baixo e devagar, ouvir mais e evitar discussões sobre religião e política.

A gestão do comportamento é...

A gestão do comportamento ético é uma área em que a cultura nacional pode tropeçar na cultura corporativa.⁷¹ Muitas estratégias para melhorar o comportamento ético baseiam-se nos valores e crenças do país de origem da empresa. Os executivos norte-americanos endossam a supremacia de forças de mercado anônimas e, implícita ou explicitamente, veem a maximização dos lucros como uma obrigação moral para as organizações de negócios. Essa visão de mundo coloca o pagamento de propina, o nepotismo e o favorecimento de contatos pessoais como altamente antiéticos. Qualquer ação que se desvie da maximização dos lucros pode indicar que está havendo um comportamento não adequado ou corrupto. Por sua vez, os executivos de países em desenvolvimento tendem a enxergar as decisões éticas inseridas em um ambiente social. Isso significa que fazer favores especiais a familiares e amigos é não só apropriado como até mesmo uma responsabilidade ética. Os gestores de muitas nações também veem o capitalismo com ceticismo e acreditam que os interesses dos trabalhadores devem ser colocados lado a lado com os dos acionistas.

Os trabalhadores norte-americanos e brasileiros, entretanto, não são os únicos que precisam ser culturalmente sensíveis. Três vezes por semana os trabalhadores da unidade canadense da Koei, produtora japonesa de jogos eletrônicos, começam o dia ao lado de suas mesas, diante de seu chefe, dizendo em uníssono: “bom dia”. A seguir, alguns funcionários fazem discursos curtos sobre assuntos que vão de princípios corporativos até máquinas de jogos de 3D. Os funcionários da Koei batem cartão. A empresa também pede às mulheres que sirvam chá aos convidados dos altos executivos. Embora tais práticas estejam de acordo com a cultura da Koei, elas não se adaptam muito bem à cultura canadense. “É como se fosse uma escola”, diz um funcionário canadense.⁷²

*O padrão de resposta é fundamentado na bibliografia: ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe; JUDGE, Tim. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Makron Books, 2010. P.520

Membros da Banca:

**Avaliador 1 Vanessa Nappi
Santacruz**

Avaliador 2 Adolfo Rene

**Presidente da Banca
Luciana Rosa Leite**

PROCESSO SELETIVO – 02/2026

Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional e Energia

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 3

Nesse sentido, técnicas vêm sendo desenvolvidas para avaliação e gestão da energia, permitindo o controle das demandas, principalmente em uma instalação comercial ou industrial. Essas técnicas são consolidadas, dando origem a normas que são mundialmente empregadas, como a família de normas ISO 14000 (ISO, 2014) e ISO 50001 (ISO, 2011).

Em um plano para aumento da eficiência energética de uma instalação, podem-se definir as seguintes atividades:

- definição de projeto alinhado aos objetivos da empresa na qual o plano será implantado;
- realização de diagnóstico preliminar e definição da linha base de consumo das instalações;
- realização de auditorias energéticas, inclusive entrevistas e reuniões com as diversas equipes da empresa;
- levantamentos de campo com avaliação de perfis de consumo de energia dos sistemas e equipamentos na empresa;
- definição de planos de ação com base em análises técnica e financeira;
- implantação das ações escolhidas;
- realização de acompanhamento das reduções atingidas por meio de processos de medição e verificação.

* O padrão de resposta é fundamentado na bibliografia: MOREIRA, José R. Simões. Energias renováveis, geração distribuída e eficiência energética. Rio de Janeiro: LTC, 2017. P. 307.

Membros da Banca:

**Avaliador 1 Vanessa Nappi
Santacruz**

Avaliador 2 Adolfo Rene

**Presidente da Banca
Luciana Rosa Leite**

PROCESSO SELETIVO – 02/2026

Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional e Energia

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 4

POR QUE VOCÊ DEVERIA ESCREVER UM PLANO DE NEGÓCIOS?

Se toda a argumentação exposta até o momento não tiver sido suficiente para convencê-lo da importância de preparar um plano de negócios, seguem alguns argumentos extras. Em primeiro lugar, uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado. De fato, uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. É óbvio que sempre haverá pessoas de sorte, com sucesso nos negócios, sem o plano, e também aquelas que ganham na loteria! (Bangs, 1998). Mas serão casos mais isolados. Com o plano é possível:

- ♦ Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- ♦ Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- ♦ Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- ♦ Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- ♦ Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- ♦ Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

E por que muitos deixam de escrever um plano de negócios? Se você perguntar a qualquer empreendedor que não tem um plano de negócios qual a razão para não possuir um, com certeza ouvirá pelo menos uma das desculpas a seguir (Bangs, 1998):

- ♦ “Eu não necessito de um.”
- ♦ “Eu tenho um em minha cabeça.”
- ♦ “Eu não sei como começar.”
- ♦ “Eu não tenho tempo.”
- ♦ “Eu não sou bom com os números.”
- ♦ “Eu tenho muito \$\$\$ e não preciso disso, pois já tenho sucesso.”

Em resumo, o plano de negócios pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

1. Testar a viabilidade de um conceito de negócio
2. Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia
3. Atrair recursos financeiros
4. Transmitir credibilidade
5. Desenvolver a equipe de gestão

A QUEM SE DESTINA O PLANO DE NEGÓCIOS?

Quais são os públicos-alvo de um plano de negócios? Muitos pensam que o plano de negócios se destina unicamente a investidores e bancos, mas se enganam. Vários são os públicos-alvo de um plano de negócios (Pavani *et al.*, 1997), entre eles, pode-se citar:

- ♦ Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas.
- ♦ Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- ♦ Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
- ♦ Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, BNDES, governo etc.
- ♦ Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- ♦ A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- ♦ Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- ♦ Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Mas, qualquer plano de ne-

100

* O padrão de resposta é fundamentado na bibliografia DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. P. 99.

Membros da Banca:

Avaliador 1 Vanessa Nappi
Santacruz

Avaliador 2 Adolfo Rene

Presidente da Banca

Luciana Rosa Leite



Assinaturas do documento



Código para verificação: **L6IP72D8**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:



LUCIANA ROSA LEITE (CPF: 038.XXX.069-XX) em 09/02/2026 às 11:01:58

Emitido por: "SGP-e", emitido em 13/07/2018 - 14:34:22 e válido até 13/07/2118 - 14:34:22.

(Assinatura do sistema)



ADOLFO RENE SANTA CRUZ RODRIGUEZ (CPF: 003.XXX.779-XX) em 09/02/2026 às 11:15:22

Emitido por: "SGP-e", emitido em 13/07/2018 - 13:11:44 e válido até 13/07/2118 - 13:11:44.

(Assinatura do sistema)



VANESSA NAPPI (CPF: 066.XXX.919-XX) em 09/02/2026 às 11:18:56

Emitido por: "SGP-e", emitido em 09/05/2022 - 13:20:20 e válido até 09/05/2122 - 13:20:20.

(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/VURFU0NfMTlwMjJfMDAwMDI2NzFfMjY3MV8yMDI2X0w2SVA3MkQ4> ou o site

<https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **UDESC 00002671/2026** e o código **L6IP72D8** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.