

Questão nº 1

a) Se a Administração Pública constatar a ocorrência de vício de legalidade no certame, tem o dever de **ANULAR A LICITAÇÃO**, sendo certo que a anulação é a modalidade de desfazimento do procedimento licitatório em decorrência de vícios de legalidade. Aplica-se à hipótese a norma do artigo 49, parte final, da Lei nº 8.666 de 21/06/1993.

O fato de a licitação já ter sido homologada e o objeto contratual adjudicado à licitante vencedora não impedem, absolutamente, a anulação da licitação, uma vez que a homologação e adjudicação não conferem à empresa vencedora do certame direito de contratar com o poder público. A adjudicação é tão-somente o ato pelo qual a administração pública atribui ao vencedor o objeto da licitação.

(valor: 5,0 pontos)

b) Nos termos do artigo 49, §1º, da Lei de Licitações, a anulação do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade **NÃO GERA PARA O PODER PÚBLICO OBRIGAÇÃO DE INDENIZAR**, ressalvada a hipótese prevista no artigo 59 da mesma lei. Tal dispositivo trata da indenização ao contratado pelo que este houver executado até o momento em que houver sido declarada a nulidade e por outros prejuízos regularmente comprovados. Considerando que, na hipótese narrada no enunciado, a empresa não chegou sequer a ser efetivamente contratada, não há que se falar em execução contratual, o que conduz à inaplicabilidade do dispositivo à situação. Portanto, a empresa Atomização não terá direito, como regra, à indenização em função da anulação da licitação.

(valor: 5,0 pontos)

Questão nº 2

- a) Dois fatores que definem uma empresa orientada para o mercado: atendimento às necessidades e aos desejos dos consumidores e o alcance da lucratividade, à medida que satisfaz seus clientes de maneira mais eficaz que seus concorrentes.

(valor: 4,0 pontos)

- b) Terceiro componente: o interesse público (ou a satisfação da sociedade no longo prazo). Ou seja, hoje em dia, as empresas precisam não somente gerar lucro e atender às necessidades do mercado. Devem, também, mitigar o impacto dos seus processos produtivos sobre o meio ambiente e gerenciar os efeitos reais que, ao longo do tempo, o produto poderá causar à sociedade. Em outras palavras, no cenário atual, a administração precisa equilibrar essas três premissas (orientação para o *marketing* societal): o atendimento às necessidades dos consumidores, à lucratividade e ao interesse público.

(valor: 6,0 pontos)

Questão nº 3

- a) O candidato deverá citar 5 critérios dentre os critérios abaixo elencados. Deverá, ainda, explicar a importância do critério citado, com argumentos apresentados que se aproximem dos argumentos abaixo.

- **Proximidade de áreas de grande fluxo de pessoas:** quanto maior o volume de pessoas, maior a probabilidade de perceberem o serviço oferecido e, conseqüentemente, maior a probabilidade de conversão de vendas.
- **Proximidade de vias públicas movimentadas:** idem acima.
- **Proximidade de concorrentes:** incentiva a competição, e, em caso de alta demanda, todos os estabelecimentos podem tirar proveito da localização próxima. Muito comum para bares e restaurantes.
- **Proximidade de serviços complementares:** serviços complementares próximos são convenientes e aumentam a probabilidade de vendas secundárias. Sorveterias próximas de restaurantes são bons exemplos.

- **Renda média da região:** quanto maior a renda, maior o teto de preço a ser praticado, elevando o *ticket* médio de venda e, talvez, o lucro.
- **Facilidade de acesso:** quanto mais fácil o acesso, mais clientes entrando e saindo do serviço, maior a probabilidade de conversão de vendas.
- **Conveniência:** estar próximo de restaurantes, áreas de lazer e estacionamento representa conveniência para o cliente, que encontra tudo num único lugar. Daí o grande sucesso dos *shopping centers*.
- **Disponibilidade de estacionamento:** idem ao critério de Conveniência.
- **Segurança:** locais sem segurança limitam o volume de clientes potenciais, seja em função do medo ou do horário de funcionamento, que, geralmente, à noite deixa de funcionar.
- **Custo de aluguel ou terreno:** impacta diretamente o custo operacional ou o investimento do negócio e, conseqüentemente, a margem de lucro e o *payback* do projeto.
- **Existência de mão de obra capacitada no negócio:** redução do custo de formação e treinamento de mão de obra; mais qualidade do serviço prestado no curto prazo.
- **Nível de salários da região:** impacta diretamente o custo operacional do negócio, e, conseqüentemente, a margem de lucro.
- **Incentivos fiscais:** reduzem os desembolsos no curto prazo, gerando sobra de caixa para reinvestimentos na operação ou redução do *payback* do projeto.
- **Força sindical na região:** impacta em reajustes salariais, políticas de admissão, demissão, benefícios, dentre outros aspectos relacionados à força de trabalho.
- **Aspectos culturais:** influenciam a propensão ao consumo das pessoas, a abordagem de atendimento e o tipo de negociação.
- **Atitudes da comunidade:** idem aspectos culturais.
- **Proximidade de fornecedores**
- **Potencial de crescimento da região**

(valor: 5,0 pontos)

b) O candidato deve demonstrar a seguinte sequência de raciocínio:

Montar uma tabela semelhante à tabela abaixo, contendo as informações apresentadas no problema (mercados, quantidade de clientes, custo, coordenadas x e y dos mercados), mostradas **em azul** na tabela.

Calcular os valores de q.c.x, q.c.y, e q.c, individualmente para cada mercado, mostrados **em vermelho** na tabela.

Somar os valores de q.c.x, q.c.y e q.c, obtendo os totais **em verde** ao final da tabela.

Mercados	Qtde (q)	Custo (c)	x	y	qcx	qcy	qc
M1	15.000	1	8	6	120.000	90.000	15.000
M2	10.000	1	4	6	40.000	60.000	10.000
M3	50.000	1	4	2	200.000	100.000	50.000
M4	20.000	1	7	4	140.000	80.000	20.000
M5	5.000	1	2	5	10.000	25.000	5.000
Soma =					510.000	355.000	100.000

O cálculo das coordenadas (x , y) do centro de gravidade se dá através das seguintes fórmulas:

$$x_{CG} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i c_i x_i}{\sum_{i=1}^n q_i c_i} = \frac{510.000}{100.000} = 5,10$$

$$y_{CG} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i c_i y_i}{\sum_{i=1}^n q_i c_i} = \frac{355.000}{100.000} = 3,55$$

Onde n = 5 mercados.

Apenas 1 iteração é necessária, conforme enunciado do problema.

(valor: 5,0 pontos)

Questão nº 4

Cinco variáveis básicas da Teoria Geral da Administração: Tarefa, Estrutura, Pessoas, Tecnologia e Ambiente.

Contribuição das variáveis para a eficiência e eficácia da organização:

1 – **Tarefas** – racionalização do trabalho através da divisão de tarefas complexas em outras mais simples, facilitando a padronização de processos. Melhoria da eficiência do trabalhador através de sua especialização.

2 – **Estrutura** – racionalização da estrutura administrativa da organização onde esta passa a ser vista como uma síntese de diversos órgãos que devem estar integrados para atingir os objetivos. Estruturação das funções que são necessárias para a produção de bens e/ou serviços que serão ofertados ao mercado de forma que as atividades similares fiquem concentradas em setores, divisões, departamentos ou áreas que facilitem a realização dos processos visando à eficiência da organização.

3 – **Pessoas** – a principal tarefa e o desafio do administrador consistem em saber lidar com pessoas, conseguindo que cada um utilize seu máximo potencial visando à eficiência da organização. Por isso, é importante utilizar as capacidades e o conhecimento das pessoas, alocando-as às funções da organização, visando à eficácia organizacional.

4 – **Tecnologia** - com o emprego cada vez maior de recursos tecnológicos (mecanização, automação, computação, etc.), as organizações, de modo geral, podem redesenhar seus processos nessa direção para aumentar a eficiência e conseguir competitividade no mercado.

5 – **Ambiente** – as variáveis ambientais impactam os aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas, bem como sua atuação no mercado. A consideração desses elementos contribuem para a eficiência e eficácia da organização.

(valor: 10,0 pontos)

Questão nº 5

a)

- **Estrutura organizacional:** tem como propósito estruturar formalmente a execução e o controle das atividades na empresa que são estabelecidas para os colaboradores em geral. É a estrutura organizacional que estabelece as fontes formais do exercício do poder e as posições que têm autoridade sobre as outras. Por exemplo, o hospital possui diversos departamentos que atuam em linha ou assessoria.
- **Autoridade:** é uma forma de poder estreitamente relacionada com a estrutura organizacional e se fundamenta em regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros da organização. A autoridade é a fonte do poder formal dado pela hierarquia organizacional. Por exemplo, a autoridade direta do chefe de enfermagem sobre o enfermeiro.
- **Poder:** A autoridade não é a única manifestação do poder nas organizações. Nem todo poder deriva da autoridade porque os membros da organização fazem uso de diferentes recursos (legítimos e ilegítimos) que lhes garantem uma capacidade de exercer influência sobre pessoas ou grupo e de alterar comportamento destes. Por exemplo, o poder das especialidades sobre o trabalho do enfermeiro de UTI.
- **Estrutura informal:** O poder manifesta-se tanto na estrutura formal de autoridade (dado pela hierarquia) quanto na estrutura informal (pela capacidade real de influência). A estrutura informal refere-se às relações interpessoais que afetam as decisões internas, mas que nem sempre são reconhecidas ou representadas no organograma. Por exemplo, o poder do enfermeiro que faz o atendimento direto sobre a satisfação do usuário com determinado médico ou serviço hospitalar.

(valor: 6,0 pontos)

b)

- **Método da força:** está ligado à coerção e à utilização de ameaça e violência para obter-se o resultado desejado. Envolve riscos e desgastes entre as especialidades (conhecimentos / titulações) que se consideram mais relevantes ou “superiores”.
- **Método da barganha:** envolve o uso de negociação política entre as partes, que tentam chegar a um acordo mútuo. A negociação entre grupos com recursos de poder diferenciados abre espaço para reconhecer e formalizar/legitimar poderes de grupos antes informais/ilegítimos.
- **Método da integração:** reconhece as relações de força entre os grupos em conflito e propõe o uso de outras ferramentas administrativas que levem os indivíduos a se dedicar mais à organização, em vez dos grupos de interesse. Métodos mais participativos e democráticos de gestão seriam a melhor solução para reduzir conflitos e garantir a integração dos grupos/especialidades em torno dos objetivos da organização hospitalar com foco no usuário.

(valor: 4,0 pontos)