

**AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEXBRASIL)****PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA O PROVIMENTO DE VAGAS E A FORMAÇÃO DE CADASTRO
DE RESERVA PARA O CARGO DE ANALISTA I.1****AVALIAÇÃO ORAL POR COMPETÊNCIAS****PERFIL 3: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
ESPECIALIDADE: INDÚSTRIA E SERVIÇOS****QUESTÃO 1**

Considere a seguinte situação hipotética.

A ABC é uma proeminente empresa do ramo de proteína animal, que emprega processos inovadores e alinhados com o respeito ao bem-estar animal, o que lhe tem permitido consolidar seus produtos e sua marca nas regiões mais importantes do país e obter excelentes resultados no mercado doméstico. Os bons resultados comerciais da empresa têm também lhe proporcionado uma situação confortável de caixa, além de pouca alavancagem financeira. Diante dessa situação favorável, e com vistas a expandir suas atividades e remunerar melhor o capital de seus acionistas, a ABC vislumbra a possibilidade de começar a exportar seus produtos.

Considerando a situação hipotética apresentada, discorra sobre como os seguintes aspectos devem constar de um estudo de prospecção para fins de exportação da empresa ABC para a Argentina, os EUA e a China.

- 1 situação econômica do mercado em potencial
- 2 acordos em comércio internacional
- 3 oportunidades para negócios brasileiros no país e concorrência
- 4 logística internacional
- 5 questões regulatórias

TÓPICOS DOS OBJETOS DE AVALIAÇÃO ABORDADOS

1 Comércio exterior. 1.1 Regulação do comércio internacional. 1.3 Logística internacional. 1.5 Operações de exportação e importação. 1.6 Blocos econômicos e integração regional. 1.7 Regulamentação comercial internacional. 2. Comércio exterior e negócios internacionais.

COMPETÊNCIAS

Cultura de resultados.

NORTEADORES DO COMPORTAMENTO

Comunicação e Atuação em rede.

PADRÃO DE RESPOSTA

Com relação aos aspectos econômicos, o(a) candidato(a) deve mencionar que a economia global, inclusive países desenvolvidos, vem passando por período de elevada inflação e menor crescimento econômico em decorrência dos efeitos da pandemia e do conflito entre Rússia e Ucrânia. Esse aspecto pode representar um momento ruim para o início das exportações da ABC. A Argentina enfrenta dificuldades econômicas ainda mais severas e inflação fora de controle que podem reduzir o potencial daquele país como um possível importador. Os EUA vêm enfrentando também período de elevada inflação e elevação de juros. A China, por sua vez, enfrenta problemas ainda decorrentes dos efeitos do controle da pandemia no país.

No que diz respeito a acordos de comércio, o(a) candidato(a) deve argumentar que a exportação para a Argentina pode ser mais benéfica, em virtude do Mercosul. Como o Brasil não faz parte de bloco econômico com os EUA e(ou) a China nem tampouco há acordos bilaterais para a exportação de proteína animal para ambos os países, o acesso da ABC a esses dois mercados pode ser mais difícil.

No que se refere a oportunidades para negócios brasileiros no país e concorrência, o(a) candidato(a) deve salientar que EUA e Argentina são grandes produtores de proteína animal e podem oferecer obstáculos em termos de oportunidades para a entrada dos produtos da ABC. Já a China, tradicional importador, pode oferecer um nicho de mercado a ser explorado.

No que tange à logística internacional, o(a) candidato(a) deve comentar que a proximidade com a Argentina é um fator importante em termos de redução de custos de transporte. A exportação para os EUA representaria custos maiores, mas ainda assim suportáveis por uma empresa em início de processo de exportação. Contudo, no caso da China, os altos custos de frete poderiam requerer uma escala compatível com os custos das exportações.

Por fim, com relação a questões regulatórias, o(a) candidato(a) deve mencionar que a ABC precisa observar a legislação específica de cada país concernente à importação de proteína animal, especialmente aspectos relativos a exigências sanitárias, sob pena de perder remessas inteiras do produto exportado.

**AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEXBRASIL)****PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA O PROVIMENTO DE VAGAS E A FORMAÇÃO DE CADASTRO
DE RESERVA PARA O CARGO DE ANALISTA I.1****AVALIAÇÃO ORAL POR COMPETÊNCIAS****PERFIL 3: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
ESPECIALIDADE: INDÚSTRIA E SERVIÇOS****QUESTÃO 2**

Uma importante ferramenta utilizada no ambiente corporativo moderno é o *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton. A respeito desse tema,

- 1 defina o que é a ferramenta BSC;
- 2 apresente e explique as quatro dimensões do BSC;
- 3 explique como as organizações devem usar essa ferramenta em sua gestão.

TÓPICOS DOS OBJETOS DE AVALIAÇÃO ABORDADOS

3 Planejamento estratégico. 3.1 Conceitos, métodos e técnicas. 3.2 Modelos de gestão estratégica. 3.3 Estratégias competitivas. 3.4 Indicadores de desempenho. 3.5 *Balanced scorecard*. 4 Estratégia de inserção no mercado externo (B2B, B2C, B2G – setores e empresas).

COMPETÊNCIAS

Cultura de resultados.

NORTEADORES DO COMPORTAMENTO

Comunicação e Atuação em rede.

PADRÃO DE RESPOSTA

O *balanced scorecard* (BSC) constitui uma ferramenta de análise proposta por Robert Kaplan e David Norton em 1982 como um sistema de avaliação de desempenho nas organizações.

Partindo da elaboração de mapas estratégicos, a metodologia do BSC traduz a estratégia da organização em termos de objetivos estratégicos em quatro perspectivas do negócio. Essa tradução começa no nível da corporação e desce a seguir para as unidades de negócio, unidades de suporte e departamentos, finalizando com equipes e indivíduos, em um processo em que a comunicação da visão da estratégia é fundamental.

A metodologia possui quatro dimensões, a saber: (i) financeira; (ii) clientes; (iii) processos internos; (iv) aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira examina se a implementação e execução da estratégia da organização dão contribuição à melhoria de sua lucratividade, representando os objetivos de longo prazo da organização e incorporando os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros (lucro, *return on investment* – ROI, fluxo de caixa, margens etc.).

A perspectiva dos clientes incorpora a questão da proposição de valor, que seria o conjunto de produtos, qualidade, preço, serviço e garantias que a organização deseja oferecer a seus clientes e que está voltada para atingir determinado segmento de mercado. Seriam quatro as classes de proposição de valor: custo baixo geral, liderança de produto e inovação, soluções completas para os clientes e *lockin*.

A perspectiva de processos internos lida com os processos que criam e entregam a oferta de valor ao cliente. Dependendo da natureza da proposição de valor, há uma perspectiva de processos internos mais adequada, por exemplo, uma proposição de custo baixo corresponderia ao processo de gestão das operações, e uma proposição de soluções completas, ao processo de gestão de clientes. Cada um dos quatro processos

internos tem seus próprios componentes a serem trabalhados pelas organizações nas suas estratégias e monitorados por meio de indicadores adequados.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, também conhecida como de *capacity building*, estabelece o que a organização necessita fazer para consolidar e melhorar sua capacitação em termos de recursos humanos (as tarefas), de informação (os sistemas) e de organização (o clima, a cultura). Essa perspectiva constitui a base de qualquer estratégia e foca os ativos intangíveis da organização, ou seja, as capacitações e habilidades internas necessárias para dar apoio aos processos internos de criação de valor.

O BSC implica o estabelecimento de metas e indicadores (*key performance indicators* – KPIs) vinculados aos objetivos estratégicos, garantindo o alinhamento dos planos com a estratégia (em uma visão consistente partilhada pelas diferentes funções) e seu desdobramento em toda a organização (em uma visão vertical consistente, do topo aos níveis mais baixos da organização). O desdobramento da estratégia vai até o nível das pessoas que compõem a organização, levando ao alinhamento dos objetivos e indicadores estratégicos com a avaliação de desempenho e os incentivos. Trata-se, assim, de um processo de implementação que incorpora o conceito de monitoramento e revisão contínuos, em que, por meio de processos de *feedback* e aprendizado, a estratégia pode ser ajustada conforme seja necessário.

Manual de Governança Corporativa do IBGC.

**AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEXBRASIL)****PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA O PROVIMENTO DE VAGAS E A FORMAÇÃO DE CADASTRO
DE RESERVA PARA O CARGO DE ANALISTA I.1****AVALIAÇÃO ORAL POR COMPETÊNCIAS****PERFIL 3: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
ESPECIALIDADE: INDÚSTRIA E SERVIÇOS****QUESTÃO 3**

Considere a seguinte situação hipotética:

A XPTO atua no ramo de calçados e vislumbra a oportunidade de exportar seus produtos para outros mercados. No entanto, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a XPTO necessita de suporte para fins de promoção comercial de seus produtos no exterior.

Considerando a situação hipotética apresentada, discorra sobre as possíveis ações que a XPTO precisa realizar a fim de permitir sua internacionalização, com foco no planejamento estratégico da empresa, viabilidade do plano de negócios e estratégias de *marketing*.

TÓPICOS DOS OBJETOS DE AVALIAÇÃO ABORDADOS

5 Gestão de projetos de promoção comercial. 5.2 Aquisições, custos, cronograma, comunicação e *stakeholders*. 5.3 Definição de escopo. 5.5 Análise de viabilidade de projetos. 6. *Marketing* internacional. 6.2 Gestão de marca (*branding*).

COMPETÊNCIAS

Cultura de resultados.

NORTEADORES DO COMPORTAMENTO

Comunicação e Atuação em rede.

PADRÃO DE RESPOSTA

O(a) candidato(a) deve mencionar que tipo de ações devem constar do planejamento estratégico da empresa XPTO a fim de iniciar suas atividades de exportação. Essas atividades podem ser, por exemplo, a definição do mercado-alvo, a qualificação de colaboradores, a preparação de produtos específicos para o mercado externo, a participação em rodadas de negócios, missões comerciais e feiras internacionais, entre outras possibilidades.

No que diz respeito à viabilidade do plano de negócios, o(a) candidato(a) deve abordar a expectativa de projeção de fluxo de caixa da empresa com as exportações, bem como se essas receitas estimadas são suficientes para cobrir o custo de um eventual financiamento e a remuneração do capital dos *stakeholders*.

Por fim, o(a) candidato(a) deve apresentar possíveis estratégias de *marketing* que fortaleçam a marca da empresa internacionalmente (divulgação da marca por meio de mídias sociais, contratação de “celebridades” locais para exposição do produto, veiculação de anúncios na mídia convencional ou na internet etc.), mencionando o tipo de linguagem a ser empregada e qual o público-alvo que se pretende atingir no exterior.

**AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEXBRASIL)****PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA O PROVIMENTO DE VAGAS E A FORMAÇÃO DE CADASTRO
DE RESERVA PARA O CARGO DE ANALISTA I.1****AVALIAÇÃO ORAL POR COMPETÊNCIAS****PERFIL 3: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
ESPECIALIDADE: INDÚSTRIA E SERVIÇOS****QUESTÃO 4**

Competitor intelligence (CI) is an essential component for developing a business strategy. It provides insights into marketplace dynamics, benchmarks your financial performance, and reveals operational strengths and weaknesses of your competitors. One of the most important tools for an effective CI process is the analysis of internal metrics or the key performance indicators (KPIs) derived from firms' financial statements.

Considering the importance of CI to business strategy, answer the following questions.

- 1 What is the concept of KPI and how does it relate to firms' business plans?
- 2 Please provide at least two examples of KPIs related to profitability and indebtedness.

TÓPICO(S) DOS OBJETOS DE AVALIAÇÃO ABORDADO(S)

Planejamento estratégico. 3.1 Conceitos, métodos e técnicas. 3.2 Modelos de gestão estratégica. 3.3 Estratégias competitivas. 3.4 Indicadores de desempenho. 3.5 *Balanced scorecard*. 4 Estratégia de inserção no mercado externo (B2B, B2C, B2G - setores e empresas).

COMPETÊNCIAS

Cultura de resultados.

NORTEADORES DO COMPORTAMENTO

Comunicação e Atuação em rede.

PADRÃO DE RESPOSTA

KPIs are key indicators that firms should track to make the most impact on their strategic business outcomes. KPIs support firms' strategy and help them focus on what is important.

The Return on Assets (ROA) and the Return on Equity (ROE) are examples of KPIs related to profitability. The return on assets (ROA) is a profitability ratio that measures how efficiently a company can manage its assets to produce profits. A high ratio means that the company is able to efficiently generate earnings using its assets. The Return on Equity (ROE) is a financial metric that calculates how efficiently a company is operating in relation to its shareholders' equity. Similar to the metric Return On Assets (ROA), ROE helps investors understand how well a company generates return on investment.

The debt-to-equity ratio is an example of KPI related to indebtedness. It shows the percentage of company financing that comes from creditors and investors. A higher debt-to-equity ratio indicates that more creditor financing (bank loans) is used than investor financing (shareholders).

These possibilities are not exhaustive. Candidates can mention other KPIs not indicated in this document.

