

Nome: _____ Nº _____ Curso _____

1. (5 val. - 30 min.) **RESPONDA NUMA FOLHA SEPARADA IDENTIFICANDO-A COM NOME E NÚMERO DE ALUNO (no canto superior direito)**

Naquele sábado, Fernando Lopes chegou a casa de tal modo irritado, que, quando a mulher lhe perguntou se ele adivinhava a surpresa que tinha preparado para o almoço, respondeu que não tinha apetite. Fernando não costumava ter dessas respostas e a mulher lembrava-se que ele tinha saído de casa de manhã, bem disposto.

Fernando Lopes era empregado da Procdata há já cinco anos. Ele sentia-se bem na empresa e tinha gostado muito dos desafios que o seu cargo lhe impunha, especialmente no que se refere à criatividade. Durante esse tempo foi progredindo na sua carreira tendo passado, nomeadamente, de programador a analista programador sénior.

Contudo, nessa manhã de sábado, durante uma partida de ténis com o seu amigo e colega da empresa, Raul Dias, descobriu que o seu departamento tinha precisamente acabado de contratar um jovem recém-licenciado como analista-programador.

Embora tivesse temperamento calmo e cordial, ficou altamente irritado quando soube que o salário mensal de entrada do novo empregado era apenas 25€ inferior ao seu.

Fernando ficou "passado", sentindo que o tinham tratado de uma forma injusta.

Segunda-feira, logo de manhã, Frnando foi ter com Eduardo Martins, o Director do Pessoal, e perguntou-lhe se o que ele tinha ouvido era verdade. Eduardo Martins, embora diplomaticamente, admitiu que sim e tentou explicar-lhe a posição da empresa: "Fernando, o mercado para analistas-programadores é muito difícil. Para que a empresa pudesse atrair pessoal qualificado, foi preciso oferecer um salário inicial elevado. Nós precisávamos desesperadamente dum novo analista, e esta foi a única maneira de conseguirmos um".

Fernando Lopes perguntou a Eduardo Martins se o seu salário seria, então, ajustado em conformidade, ao que este lhe respondeu: "O seu salário será reavaliado de acordo com a habitual e periódica análise do seu desempenho. Você está a fazer um trabalho excelente, portanto, eu estou convencido de que será um dos propostos para um aumento". Fernando agradeceu a Martins pelo tempo que o fez perder mas deixou o seu gabinete abanando a cabeça e interrogando-se sobre o seu futuro naquela empresa.

(in Sebastião Teixeira "Gestão das Organizações", Mc-Graw-Hill, 2005, pag. 161)

- Acha satisfatória a explicação de Eduardo Martins? Discuta.
- Qual lhe parece ter sido o impacto deste incidente na motivação de Fernando Lopes?
- Que atitude acha que a empresa deveria ter tomado em relação a Fernando Lopes neste caso? Explique.
- Analise o nível de motivação de Fernando Lopes, com base nas teorias das necessidades, das expectativas, e em termos de equidade.

RESPOSTA – Seria importante dizer:

- que o argumento do Eduardo Martins é válido – se é o que é preciso pagar em termos do mercado para contratar um novo analista
- mas a regra dever-se-ia aplicar ao funcionário Fernando Lopes também – de forma a garantir equidade externa (se ele está mal pago relativamente ao mercado) e interna (se ele está mal pago relativamente a um colega novo recém-licenciado e sem experiência) – para mais porque se afirma que a sua prestação é excelente, o que sugere não ser uma fraca produtividade que explica o seu salário relativamente baixo face ao mercado.
- adicionalmente, o que deveria ter sido feito seria: ter inicialmente informado e consultado Fernando Lopes pois ele é responsável pelo sector. Inclusive, ele deveria ter participado no processo de recrutamento e selecção do empregado. Isso não foi feito e por isso ele se sente desconsiderado.
- as consequências da falta de equidade e desconsideração serão desmotivação e possível abandono da empresa pelo Fernando Lopes (se os salários no mercado são superiores àquele que recebe) – o que não seria bom nem para o funcionário nem para a empresa que, pagando praticamente o mesmo, apenas conseguiria contratar um outro programador sem experiência! Mesmo não abandonando a empresa, o funcionário não se sentirá tão motivado como anteriormente e o resultado será inevitavelmente uma diminuição do esforço e do desempenho.
- a mera manutenção no percurso em que se encontrava não resolve o problema; para resolver o problema da equidade teria que ter o seu salário revisto face ao mercado. Existindo dificuldades financeiras a empresa deveria pelo menos introduzir outro tipo de benefícios não monetários, no mínimo; o que pode resultar se o funcionário compreender a razão de ser de não poder ser aumentado... e as causas.
- quanto às teorias: resumidamente – necessidade de prestígio posta em causa (necessidades), enfraquecimento do elo esforço/desempenho/recompensa (via enfraquecimento do elo desempenho/recompensa, segundo a o modelo das expectativas) e introdução duma situação de inequidade em termos internos e externos (equidade).

2. (5 val. - 30 min.) **RESPONDA NUMA SEGUNDA FOLHA SEPARADA (OUTRA) IDENTIFICANDO-A COM NOME E NÚMERO (no canto superior direito)**

(a) O seu namorado(a) está determinado a abrir uma cadeia de salões de chá e pediu-lhe a sua ajuda, já que sabe que acaba de frequentar uma cadeira de Gestão de Empresas. Não tendo conseguido esquivar-se a este pedido, teve que dar alguns conselhos breves. Explique, de modo resumido, que conselhos daria a respeito de:

i. A segmentação e mercado alvo;

RESPOSTA - Critérios: idade, geografia/clima, rendimento; Segmentos identificáveis, v.g., idosos no interior e com baixo rendimento ou idosos no litoral e com baixo rendimento; Alvo(s): idosos, em qualquer zona, mas com com rendimentos elevados.

ii. O posicionamento estratégico;

RESPOSTA – Chá exclusivamente das melhores regiões e marcas reconhecidas (claramente não marca branca).

iii. Política de distribuição?

RESPOSTA – Localização de relativamente poucas lojas, nos principais centros urbanos, nas respectivas zonas centrais, incluindo o centro comercial mais central, e oferecendo um ambiente sossegado (com plantas, luz indirecta,...) e uma esplanada espaçosa entre as mesas e o exterior (seja rua ou parque).

iv. Política de comunicação?

RESPOSTA – Publicidade, sob a forma de *outdoors* na principais vias de circulação na cidade; alguma publicidade na rádio e jornal local; Realção públicas, algo, v.g. sob a forma de co-patrocínio de eventos "selectivos", tais como exposições.

(b) Nos tempos actuais muitas empresas subcontratam (fora) serviços, i.e., *outsourcing*, em substituição de departamentos internos. Para uma empresa à sua escolha, dê um exemplo de *outsourcing* e indique uma vantagem e uma desvantagem para esta prática.

RESPOSTA – Há empresas que subcontratam o serviço de segurança e/ou transporte de valores a outra empresa. A vantagem do *outsourcing* reside no benefício de um serviço especializado e eficaz, sem a empresa ter de se focar nos equipamentos e pessoas e formação associados a uma equipa/secção de segurança, com custos fixos (e variáveis) e requerendo alguma da atenção que deveria estar o mais possível virada para o seu negócio. A desvantagem pode residir na rigidez de um contrato, que não permite alterações pontuais necessárias, e o menor conhecimento que o serviço de segurança pode ter da empresa que contratou o serviço (enquanto uma secção da própria empresa conhecê-la-ia melhor e seria mais flexível).

3. (5 val. - 30 min.) **RESPONDA NUMA TERCEIRA FOLHA SEPARADA (OUTRA) IDENTIFICANDO-A COM NOME E NÚMERO (no canto superior direito)**

Considere que a empresa "Grk" precisa de escolher qual é melhor opção para adquirir a próxima remessa de matéria-prima. Na primeira opção o acordo financeiro consiste num pagamento de 25 000 euros apenas daqui a 1 ano (i.e., no final do primeiro ano), seguindo-se 6 pagamentos semestrais de 3 000 euros cada, a pagar no final de cada semestre e um último pagamento de 10 000 euros no final do quarto ano. Na segunda opção o acordo financeiro consiste em 48 pagamentos mensais, devidos no final de cada mês, com início já no final do primeiro mês, estando o valor desta mensalidade por definir. A taxa de juro semestral é de 2 por cento durante os primeiros 12 meses, passando para 3 por cento no restante período. Qual é valor da mensalidade que torna a empresa indiferente entre as duas opções? (Indique os cálculos efectuados).

RESPOSTA –

$$\begin{aligned}
 i_s &= 0.02; i_m = 1.02^{1/6} - 1 = 3.3059 * 10^{-3}; i_a = (1.02)^2 - 1 = 0.04040 \\
 i_s &= 0.03; i_m = 1.03^{1/6} - 1 = 4.9386 * 10^{-3}; i_a = (1.03)^2 - 1 = 0.0609 \\
 v &= \frac{25000}{(1.02)^2} + \frac{1}{(1.02)^2} \frac{3000}{0.03} \left(1 - \frac{1}{1.03^6}\right) + \frac{10000}{(1.02)^2(1.03)^6} = 47699 \\
 47699 &= \frac{m}{3.3059 * 10^{-3}} \left(1 - \frac{1}{(1 + 3.3059 * 10^{-3})^{12}}\right) + \\
 &\frac{1}{(1 + 3.3059 * 10^{-3})^{12}} \left(\frac{m}{4.9386 * 10^{-3}} \left(1 - \frac{1}{(1 + 4.9386 * 10^{-3})^{36}}\right)\right) \\
 m &= 1099.7
 \end{aligned}$$

4. (5 val. - 30 min.) **RESPONDA NO VERSO DESTA FOLHA** - A empresa "SMT" precisa de adquirir um armazém para os próximos 4 anos. Neste momento está a negociar com um parque industrial. O investimento será faseado: de imediato será adjudicado o espaço e pago o seu valor, 50 000 euros, seguindo-se a compra de equipamento nos próximos quatro trimestres, pagando 20 000 euros no final de cada trimestre. A empresa pagará ainda uma renda trimestral por serviços recebidos, com valor inicial de 10 000 euros pagos no início do segundo ano (i.e. do quinto trimestre) e crescendo a partir daí à taxa trimestral de 10 por cento. Por outro lado, este projecto permite à empresa poupar 35 000 em cada semestre (por deixar de arrendar o espaço actualmente utilizado) durante o primeiro ano e 45 000 euros por semestre no restante período. No final do período o armazém comprado poderá ser vendido por 60 000 euros. A taxa de juro trimestral relevante para todo o período é de 4 por cento. Aceitaria este investimento? (Indique os cálculos efectuados)

RESPOSTA – O Investimento será de aceitar se o VAL for positivo – significa que o que se gasta com o projecto (investimento inicial e despesas intercalares) é menos do que o se ganha com ele (as receitas que ele produzirá). Portanto, haveria que calcular o valor actualizado líquido, somando todas as despesas e deduzindo todos os custos depois de devidamente actualizados para o momento t=0. Para tal, utilizar-se-iam as fórmulas constantes do formulário – nomeadamente as da actualização de valores e de actualização de rendas (havendo rendas trimestrais e rendas semestrais).

Taxa de juro semestral: $\rightarrow (1+i_s) = (1+i)^2 \rightarrow i_s = (1,04)^2 - 1 \rightarrow i_s = 0,0816$

$$\text{VAL} = -50.000 - \frac{20.000}{0,04} (1 - (1/1,04)^4) + \frac{35.000}{0,0816} (1 - (1/1,0816)^2) - \frac{10.000}{(0,04 - 0,1)} (1 - (1/1,04)^{12}) - \frac{1}{1,0816^4} + \frac{45.000}{0,0816} (1 - (1/1,0816)^6) - \frac{1}{1,0816^2} + \frac{60.000}{(1,04)^{16}} = 11.897,89 > 0$$

É, pois, de adquirir este armazém nas condições referidas.

FORMULÁRIO
Capitalização

Actualização de Rendas

$$V_{t-1} = P_t * \left(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i - g}\right)$$

$$V_n = V_0 * (1+i)^n$$

Actualização

$$V_0 = V_n * (1+i)^{-n}$$