

**1)** Segundo o texto, qual a estratégia normalmente adotada para empresas que encontram-se em setores de atividade maduros (ou seja, no estágio do ciclo de vida maturidade)? Qual o problema de tal estratégia?

**2)** O autor defende que existe uma alternativa estratégica para revigorar um negócio em estágio de setor amadurecido. Qual alternativa abaixo melhor sintetiza tal proposta?

- (A) Pensar continuamente em novos produtos ou buscar constantemente inovações nos produtos atuais.
- (B) Identificar novas necessidades dos consumidores e desenvolver produtos baseados em tais necessidades.
- (C) Adotar uma estratégia que busque criar em sua linha de produtos inovações difíceis de copiar pela concorrência.
- (D) Investir mais intensamente em marketing e publicidade para transformar inovações dos produtos em sucessos de vendas.
- (E) Adotar um dos sete caminhos descritos no texto como forma de criar seu diferencial diante da concorrência.

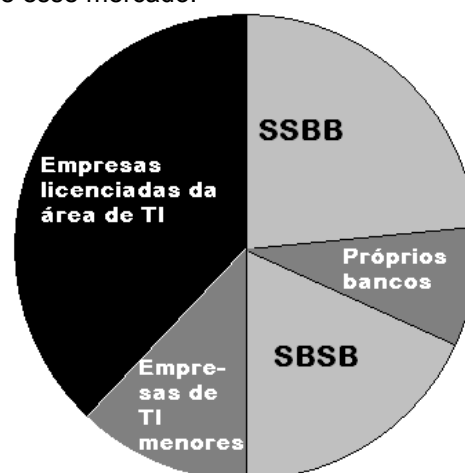
**3)** O grupo financeiro RECEM adquiriu uma empresa de software (a SSBB - Sistemas de Segurança Bancária Brasil) que detinha 25% do mercado de programas de segurança bancária. Após uma análise organizacional, percebeu-se que a expansão desejada não vinha ocorrendo devido à falta de agressividade da empresa adquirida, em função de sua estrutura extremamente pesada, inflexível e de pouca interação com o mercado.

Nos anos 1980 seu produto era uma grande novidade no mercado, pois as agências bancárias até então atribuíam aos seus departamentos de TI a responsabilidade de se garantir a segurança da informação. Tendo em vista tal cenário, a terceirização de tais serviços para a SSBB apresentava grandes vantagens, como a prestação de um serviço especializado e constantemente atualizado, fator primordial tendo em vista que a tecnologia está em constante mudança.

Todavia, na década de 1990, outras empresas surgiram para concorrer com a SSBB, oferecendo os mesmos serviços por valores semelhantes. Até o final dos anos 90, muitas dessas empresas encerraram suas atividades em virtude da saturação do mercado, mas graças à tradição decorrente de ser a primeira no mercado (diferencial exaltado nas campanhas promocionais e marketing da SSBB) a SSBB conseguiu se manter, mas não mais como a participação tão expressiva como de antes. Atualmente, divide seu mercado com:

- Empresas brasileiras da área de tecnologia com licença para comercializar sistemas de segurança importados de alta qualidade e tecnologia de ponta, que apesar de cobrarem preços mais elevados, oferecem mais recursos;
- Com a SBSB, sua principal concorrente no mercado brasileiro, que sempre seguiu as mesmas tendências tecnológicas da SSBB, de modo a oferecer soluções praticamente idênticas porém a custo menor;
- Com os próprios bancos que optam por continuar mantendo departamentos de segurança da informação internamente para cuidar de tais questões;
- Com empresas menores da área de tecnologia da informação, que oferecem soluções mais em conta para bancos de porte menor e financeiras.

Veja no gráfico abaixo como se divide esse mercado:



Os diretores do grupo financeiro RECEM acreditam que para garantir a perenidade da SSBB, ela não pode contar mais com o fato de ter sido a primeira no mercado, mas passar a ser a mais difícil de imitar.

Assim, você foi contratado como consultor para (com base no estudo da Booz & Company) propor idéias com base nos sete caminhos que visam a vantagem exclusiva. Para elaborar sua proposta, responda às questões que seguem:

- a) Em que estágio do ciclo de vida do setor está a SSBB? Explique.
- b) Considerando os sete caminhos explicados no texto de apoio, algum(ns) dele(s) a SSBB já segue? Em caso afirmativo qual(is)? Justifique.
- c) Quais dos 7 caminhos devem ser considerados pontos críticos pela SSBB a serem seguidos para atingir o objetivo da vantagem exclusiva? Explique sua resposta (considere fatores subjacentes ao caso proposto e suposições).

d) O texto menciona que "empresas maduras precisam de uma estratégia quando idéias difíceis de se copiar (ou seja, idéias com a vantagem exclusiva) tornam-se escassas. Nesse caso, sugerimos desafiar a sabedoria convencional sobre ser o primeiro no mercado. Se um produto pode ser copiado, é geralmente mais lucrativo ser aquele que copia." Segundo o caso proposto, em que situação você recomenda tal estratégia para a SSBB?

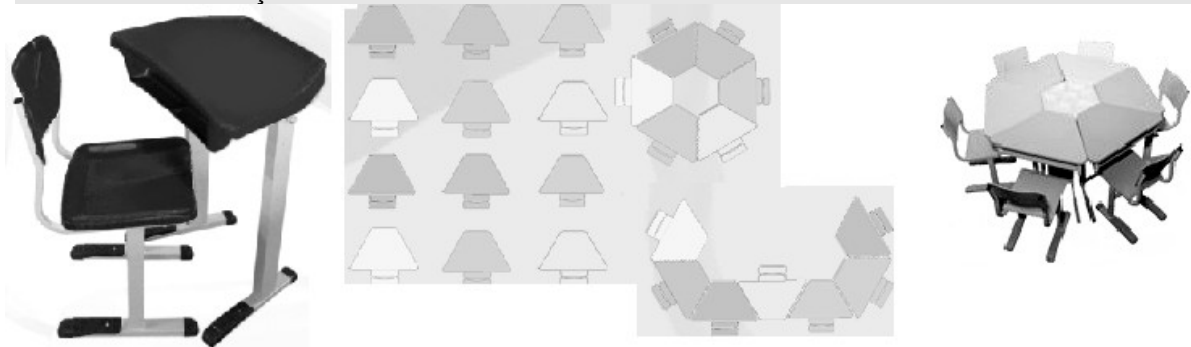
#### 4) Estudo de Caso Real: OS CONJUNTOS DE MESA E CADEIRA DESK MÓVEIS

O setor de atividade referente a fabricação de conjuntos de mesa e carteiras para instituições de ensino encontra-se em um estágio amadurecido: existem muitos fornecedores estabelecidos no setor e a tecnologia referente a produção de tais tipos de móveis muda pouco. A **Desk Móveis** é um exemplo do mundo real que conseguiu atingir a **vantagem exclusiva** no ramo de conjuntos de mesa e cadeiras para instituições de ensino.

Seu conjunto de mesa e carteira - que eles intitulam "conjunto escolar trapésio" - é feito de uma resina especial plástica de alto impacto e estrutura metálica anti-ferrugem de alta resistência. A altura das mesas é regulável, apresenta porta-livros, cadernos e cabides para bolsas e mochilas. Tal aspecto atribui ao produto grande comodidade por comportar adequadamente todos os acessórios convencionais dos alunos. Além disso, o formato dos assentos e mesas garante ergonomia e conforto para os alunos: de fato, muitos usuários domésticos adquiriram os conjuntos para uso em suas residências, em virtude de seus diferenciais e também para atribuir um clima propício ao estudo, para os quartos dos estudantes.

As cores são customizáveis, afim de seguir o padrão visual da instituição em questão. A Desk Móveis é uma empresa reconhecida no mercado há mais de 30 anos em virtude de seu alto padrão de qualidade e rapidez na entrega. Seu marketing, publicidade e website apresenta extensa relação de instituições de ensino reconhecidas que utilizam suas carteiras.

Porém, o maior diferencial do seu produto é o **formato trapésio** das mesas, que permite diferentes layouts de disposição de mesas, que economizam espaço e valorizam a ergonomia, conforme podemos constatar nas ilustrações abaixo:



Tal diferencial foi devidamente patenteado no Brasil, de modo que a Desk é a única empresa que pode produzir mesas com tais formatos. A fidelidade dos clientes acaba sendo conseqüência: como legalmente o formato não pode ser imitado, a Desk é a única empresa que pode atendê-los, mantendo os benefícios do formato e a padronização dos conjuntos nas salas de aula. Isto permite à Desk Móveis cobrar valores mais elevados pelos seus produtos, o que viabiliza a política de compras de matérias-primas de excelente qualidade e um produto final altamente diferenciado e resistente.

a) Qual a estratégia da Desk Móveis ilustrada no caso?

- (A) Nicho-custo baixo
- (B) Nicho-diferenciação
- (C) Nicho-custo baixo / diferenciação
- (D) Custo baixo
- (E) Diferenciação
- (F) Custo baixo / Diferenciação

b) Qual o estágio do ciclo de vida do setor apresentado?

- (A) Embrionário
- (B) Crescimento
- (C) Turbulência Competitiva
- (D) Maturidade
- (E) Declínio

c) O estudo de caso apresenta um exemplo completo da "vantagem exclusiva" estudada pela Booz & Company. Com base no caso da Desk, identifique cada um dos 7 caminhos para a vantagem exclusiva definidos pelo texto de apoio (você pode usar suas palavras ou trechos do caso):

- TECNOLOGIA E PATENTES
- BENEFÍCIOS COMPROVADOS
- A MARCA PELO PRODUTO
- CARACTERÍSTICAS ÚNICAS
- EXPERIÊNCIA COM O PRODUTO
- EMBALAGEM
- INTEGRAÇÃO VERTICAL EFICAZ