

## 1. Explique a seguinte situação à luz da cadeia de valor externa.

*Uma notícia recente revelou que a Google paga à Apple 36% das receitas obtidas com publicidade resultante de pesquisas feitas no browser Safari, onde este motor de busca vem configurado como default.*

No contexto da cadeia de valor externa, o texto descreve uma aliança estratégica entre a Google e a Apple, que permite à Google (a montante) aproximar-se de um segmento maior de clientes, presentes no extremo direito da cadeia, e à Apple (a jusante) capitalizar do negócio acrescido da Google. Este tipo de parcerias trazem frequentemente muitas vantagens às empresas que as integram, dado que, para além de serem uma oportunidade de faturar, estas permitem a ambas a troca de informação, crucial para entender a posição em que cada uma se encontra na cadeia, e, por consequência, no mercado.

## 2. Discuta a seguinte notícia à luz das competências chave.

*O fabrico dos modernos microprocessadores usados em telemóveis e computadores exige o uso de máquinas muito sofisticadas de litografia. Durante muitos anos, a empresa ASML tem monopolizado o mercado, vendendo os seus equipamentos aos grandes produtores de chips. Porém, recentemente, a Canon, conhecida sobretudo pelas suas máquinas fotográficas e impressoras, apresentou uma alternativa que, dizem, é baseada na sua longa experiência em tecnologia de impressão a jacto de tinta.*

A notícia revela a importância das competências chave para expandir o escopo de uma empresa. Ao adquirir conhecimentos especializados que ajudem no desenvolvimento de um produto/serviço, a empresa está a fazer um investimento futuro para além de presente, dado que a propriedade da extensibilidade das CS permite que estas explorem novas avenidas de negócio sem uma grande parte do esforço - adquirir as competências necessárias. No caso, a Canon utilizou a sua experiência numa área onde foi pioneira para criar produtos capazes de desafiar um monopólio pré-existente. Esta situação refere-se ao 4º quadrante da Matriz de Competências vs. Mercados, tratando-se da aplicação de competências existentes a novos mercados.

## 3. Se empresa referida abaixo o/a contratasse para a acompanhar a aquisição de um sistema ERP, qual seria o principal conselho que lhe daria?

*Um pilar da estratégia de um fabricante de produtos industriais é o seu extraordinário serviço ao cliente, nomeadamente a capacidade de satisfazer pedidos de peças de reposição 25% mais rápido que os seus concorrentes. Para o conseguir, é frequente ter que contornar os seus processos e sistemas formais, mas com isso conquistou uma clientela grande e fiel que está disposta a pagar um preço premium pelos seus produtos.*

Dado que o ERP é um software com um processo de implementação complicado, que é altamente customizável e dependente dos processos da empresa, o tipo de contornos descrito pode causar problemas na sua implementação e uso. Assim, poderia ser necessário que a empresa encontrasse uma forma de integrar melhor o seu serviço ao cliente nos processos da empresa ou de modificar a instalação do ERP para não interferir com a situação atual.

## 4. Quando se adoptam sistemas baseados em cloud, diz-se que se está a fazer uma troca de CAPEX por OPEX. O que significa isso?

Enquanto CAPEX se refere a gastos frequentemente grandes em equipamentos e infraestruturas a longo prazo, OPEX está associado a despesas do dia a dia e curto prazo. No caso, a escolha de sistemas baseados em cloud permite a disponibilização de serviços de computação por OPEX (por exemplo, um modelo de subscrição), em contraste com alternativas envolvendo CAPEX, que envolveriam que cada serviço fosse comprado uma única vez para uso permanente. Esta decisão aumenta a customizabilidade da gama de serviços de que a empresa dispõe, apenas possuindo aquilo de que precisa no momento.

## 5. Modele em BPMN 2.0, no espaço reservado na folha de exame, o processo de negócio que suporta a situação abaixo descrita. Faça uso extensivo da notação aprendida.

*Uma nova empresa de telecomunicações, sem lojas físicas, permite que os clientes solicitem um serviço de Internet para sua casa preenchendo um formulário web. Quando um novo pedido é recebido, começa-se por fazer o seu registo na base de dados da empresa e depois avalia-se se é possível satisfazer. Pode acontecer uma de três coisas: No caso mais desfavorável, a empresa ainda não tem cobertura na morada do cliente, pelo que o informa da indisponibilidade do serviço e acrescenta o pedido a uma base de dados de alertas, para voltar a contactar o cliente no futuro, quando já o puder satisfazer. No segundo caso a velocidade pretendida está disponível na morada do cliente. Nesta situação são propostas datas para a instalação do equipamento e aguarda-se uma*

resposta. Se o cliente não puder em nenhuma das datas, faz-se uma nova proposta. Quando se identifica uma data possível, faz-se a instalação na data escolhida. A última possibilidade é que a empresa tem cobertura na morada do cliente, mas apenas numa velocidade inferior ao solicitado. Neste caso, faz uma proposta com um preço promocional e aguarda uma resposta. Se o cliente aceitar, o processo continua como no segundo caso. Se não, o pedido é adicionado à base de dados de alertas para futuro.

