# Qual é o ciclo de vida de uma empresa ou do plano estratégico?

Nascimento – Quando a empresa inicia sua vida (V0). Ela possui uma pequena curva de aprendizado para iniciar suas atividades.

Crescimento – Quando a empresa busca por um posicionamento, o reconhecimento. É o período de ascensão da organização

Maturidade – Quando a empresa chega ao topo do seu crescimento. É um período arriscado, pois após a maturidade inicia-se o declínio.

Declínio – A empresa começa a sentir o efeito de mudanças externas e começa a não responder bem às necessidades externas. Após esse período ela pode: Rever sua estratégia objetivando um renascimento ou morrer (abandonar o mercado).

# Explique e dê exemplos sobre o que é o posicionamento estratégico.

É a paixão da empresa, como ela vai ao mercado (como ela se apresenta). Após ampla análise sobre os o ambiente externo e interno (Fatores críticos de sucesso, ameaças e oportunidades, forças e fraquezas) a empresa deverá construir o seu posicionamento estratégico e basear-se nele para criar sua estratégia de negócio.

O posicionamento estratégico poderá ser amplo ou focado em nichos, sendo que no primeiro eu posso escolher entre: ser o líder em custo (ganho mais quando vendo mais), diferenciado (vendo um produto mais caro, pois é diferenciado, só eu faço ou faço melhor), líder em coordenação (é um meio-termo entre líder custo e de diferenciação, é o caso da UPS).

# Visto que uma empresa escolhe a liderança em custos. O que ela objetiva, como, quando e quais são suas principais dificuldades?

A liderança em custo é baseada num modelo em que a empresa ganha mais se vender mais barato que os seus concorrentes (ganho em escala). Para isso ela deve ter custos de produção baixíssimos, vender produtos ou oferecer serviços padronizados ou com pouquíssimas variedades e procurar sempre na sua cadeia de valor por possíveis despesas que possam ser retiradas.

Esse tipo de empresa possui um tempo muito curto para ascender no mercado e trabalha normalmente com produtos / serviços *commodities*, por isso as atividades de P&D são um tanto restritas e os prazos bastante apertados.

As dificuldades que esse tipo de empresa tem são:

* Como o ganho acontece no preço, caso algum concorrente passe a oferecer um preço mais baixo para o cliente obriga automaticamente a empresa a tentar baixar o seu preço (redução da margem de lucro e / ou dos custos de produção).
* Quando vários concorrentes iniciam uma redução de preços começa a guerra de preços.
* Novos entrantes com custos mais baixo de produção.
* Valorização cambial pode tornar os custos de produtos provenientes de mercados estrangeiros mais baratos do que os produzidos nacionalmente.

# Visto que uma empresa escolhe a diferenciação. O que ela objetiva, como e quais são suas principais dificuldades?

A diferenciação caracteriza-se pelo ganho não no baixo preço de um produto, mais na qualidade ou características importantes e diferenciadas que o meu cliente percebe nos meu produto / serviço como sendo único.

Uma empresa com esse posicionamento estratégico para obter ganhos deve sempre prover produtos únicos, inovadores e diferenciados para seus clientes.

As principais dificuldades são:

* Cópia do produto / serviço por outras empresas.
* Perda da percepção do cliente na diferenciação do produto em relação a similares do mercado.
* Falta de capacidade de inovação e obsolescência dos sues produtos (Ex.: Revelação filmes de máquinas fotográficas da Kodak, o *walkman* da Sony).
* Falha na comunicação com clientes.
* Outros concorrentes chegarem ou ultrapassarem o nível que de diferenciação que a outra empresa possuía. Produto / serviço tornar-se commodity, pois não será mais diferenciado.

# A empresa com foco em marketing de nicho é... e seus principais riscos são...

É uma empresa que se apresenta ao mercado altamente customizada. Ela escolhe mercados não atingidos por outros concorrentes. São exemplos de empresas com esse posicionamento estratégico: Build-a-Bear e empresas de venda de camisas e canecas customizadas (o cliente escolhe quais desenhos ele quer e como será a camisa ou sua caneca) e a Dell.

Seus principais riscos são:

* O cliente pode perder o interesse no produto customizado e partir para um produto mais barato.
* Erosão da estrutura e desaparecimento da demanda.
* Produtos similares começarem a ser vendidos por oferta ampla.
* Subsegmentação da indústria.

# O que são e para que servem os Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são cinco ou seis atividades consideradas chaves para o sucesso da empresa. Aquelas que se forem muito bem executadas levarão a empresa ao sucesso de seus objetivos. São as questões primordiais que serão geridas diretamente pelo presidente da organização (ideia de *One Page Management*).

Os fatores críticos de sucesso podem auxiliar a empresa a pensar nas suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, auxiliar a geração da matriz TOWS, auxiliar na gestão da estratégia ou até mesmo a partir das FCS já definir a própria estratégia.

# Explique a matriz TOWS

A matriz TOWS é formada pelo cruzamento de informações provenientes da análise SWOT e dos Fatores Críticos de sucesso. Ela correlaciona os 4 elementos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) visando a criação de uma estratégia que faça com que as forças aproveitem as oportunidades e diminuam as ameaças; faça com que oportunidades superem a fraqueza e evidencia estratégias de defesa para que a empresa trate seus pontos fracos que estão sendo ameaçados.

Os cruzamentos dessa matriz (quadrantes) são:

* Estratégias Oportunidade e Forças (OS): Quais estratégias fazem com que eu utilize as minhas forças para aproveitar oportunidades. Estratégias agressivas.
* Estratégias Oportunidade e Fraquezas (OW): Quais estratégias fazem com que as oportunidades auxiliem na superação das fraquezas. São estratégias de reversão de cenários negativos.
* Estratégias Ameaças e Forças (TS): Quais estratégias fazem com que as forças da empresa minimizem as ameaças externas. Estratégias defensivas.
* Estratégias Ameaças e Fraquezas (TW): São estratégias defensivas evidenciadas pela matriz. Quais são os meus pontos fracos que se não forem tratados adequadamente farão com que as ameaças atinjam a empresa. Nesse quadrante fica “o pior dos mundos” aqui a empresa deve tratar suas fraquezas para evitar com que as ameaças recaiam sobre ela.

# Para que uma empresa encontre as suas forças e fraquezas ela deve...

Identificar na sua cadeia de valor o que é uma força e onde estão suas fraquezas. Essa cadeia de valor é composta por atividades de suporte (infraestrutura, RH, Tecnologia e suprimentos) e as atividades principais dependentes do tipo da organização:

* Produção: Quais são as atividades necessárias para transformar a matéria prima em produto acabado, distribuí-los, vendê-los e como tratar o pós-venda (satisfação do cliente, garantias, aprimoramento).
* Serviços: Quais são as atividades necessárias para elaboração de um novo serviço, apresentação desse ao mercado, venda, execução, acompanhamento e reconciliação de contas.

# Para que serve e como funciona o Modelo das cinco forças de Porter.

O Modelo das cinco forças de Porter serve para auxiliar uma empresa na análise estrutural da indústria e na buscar e evidenciação das oportunidades e ameaças do ambiente externo à empresa.

Esse modelo funciona correlacionando cinco elementos (forças) externos à organização. São eles:

* **Competidores** (Concorrentes): Qual é a intensidade de concorrência no mercado. Como eles se posicionam o que eles estão fazendo, o que eles fazem que eu não faço e deveria fazer.
* **Fornecedores**: Qual o poder de barganha que eles possuem. Podem aumentar os preços, reduzir qualidade. Qual a minha importância para o meu fornecedor? Posso substituí-los? Posso assumir os serviços deles?
* **Clientes**: Qual o poder de barganha que eles possuem. Eles podem exigir uma redução significativa de preços ou exigir qualidade. Qual a minha importância para o meu comprador? Ele pode me substituir por outro? Quantos eles são? Posso verticalizar o meu segmento? Forneço commodities?
* **Novos** **entrantes**: Quais são as barreiras a novos entrantes. Existe necessidade de economia de escala? Existem barreiras tarifárias? Existem barreiras legais? Necessidade de grandes investimentos?
* **Produtos** substitutos: Nível de ameaça. Meus clientes podem fazer a mesma coisa com produtos similares que eu não forneço? Esses produtos são similares, fáceis de utilizar ou mais baratos?

# Explique o modelo PEST e qual a sua serventia.

O modelo PEST é utilizado para que a empresa analise o seu macroambiente externo objetivando descobrir quais são as oportunidades e ameaças frente a fatores:

* Políticos – Leis que regem as relações de trabalho e comércio, estabilidade, regulamentações e restrições governamentais.
* Econômicos – Taxas de diversos tipos (cambiais, inflação, juros e etc.), índices de diversos tipos (crescimento econômico da região, desemprego etc.).
* Sociais – Consciência da saúde, crescimento da população, distribuição etária, atitude profissional.
* Tecnológicos – Como a tecnologia diminui a barreira de entrada e tornam o mercado mais eficiente. Nível de automação, atividades de P&D disponíveis no mercado, incentivos, taxa de evolução tecnológica.

# Defina e dê exemplos de estratégias direcionais.

As estratégias direcionais dizem qual é o caminho da organização. O que ela faz, porque e para quem. São as pedras angulares da empresa que definem as posturas dela com relação ao mercado. Se não forem aprimoradas continuamente tornam-se “camisas de força”. As estratégias direcionais são:

* **Missão**: Definição do negócio, ponto de partida, o que a empresa faz, para que ela existe. Exemplo: Desenvolver soluções inovadoras de softwares e serviços que superem as expectativas de nossos clientes de forma planejada, ágil e eficaz, com pessoal qualificado, tornando-se uma referência brasileira no mercado de TI.
* **Visão**: Define onde queremos chegar, qual é a situação desejada futura. É mutável dependendo dos desafios. Deve definir um alvo factível em um período determinado. Exemplo: Ser, em cinco anos, a maior empresa de software brasileira com *Market share* superior a 60% e com receita superior a R$ 1 bilhão.
* **Valores**: São os principais pontos que a minha empresa não abre mão nem para alcançar os seus objetivos. É a postura da empresa frente a desafios. Exemplo: Ética, transparência, comprometimento, respeito com o público interno e externo e etc.

# O que você entende por *Facts Based Consulting*?

É a consultoria baseada em fatos. Inicialmente levanta-se fatos verdadeiros e relevantes que auxiliem a organização a alcançar seus objetivos.

Após encontrar os fatos constatações devem ser feitas relacionando os fatos encontrados. Por exemplo:

* Fato 1: Alteração nas leis trabalhistas dando mais direitos ao trabalhador
* Fato 2: Alta do real frente ao dólar.
* Fato 3: O governo chinês liberou um pacote de expansão industrial.
* Constatação: Ficará muito mais caro produzir no Brasil do que na China.

Dadas as constatações chega-se a conclusões. Essas conclusões possuem um juízo de valores. Por exemplo:

* Constatei que ficará muito mais caro produzir no Brasil do que na China.
* Concluo que: Os clientes comprarão produtos chineses mais baratos independente da qualidade.

Após conclusões são feitas recomendações de ações também sujeitas a juízos de valores. Por exemplo:

* Conclui que: Os clientes comprarão produtos chineses mais baratos independente da qualidade.
* Recomendo:
  + Mudança da fábrica para a China
  + Redução dos custos mesmo que isso acarrete a redução da qualidade.
  + Corte de funcionários
  + Etc.