

Framework



Clube de Consultoria
Universitário



Os seguintes temas* são os mais recorrentes em *cases* e estes estão ordenados de forma decrescente conforme frequência.



Lucratividade: Analisar potenciais quedas nos lucros e identificar formas de melhorar a lucratividade



Entrada/Dimensionamento de Mercado: Analisar as oportunidades do cliente expandir e quantificar a viabilidade de mercado para novos produtos.



Crescimento: Identificar oportunidades para o cliente ampliar receita ou *market share* de forma otimizada

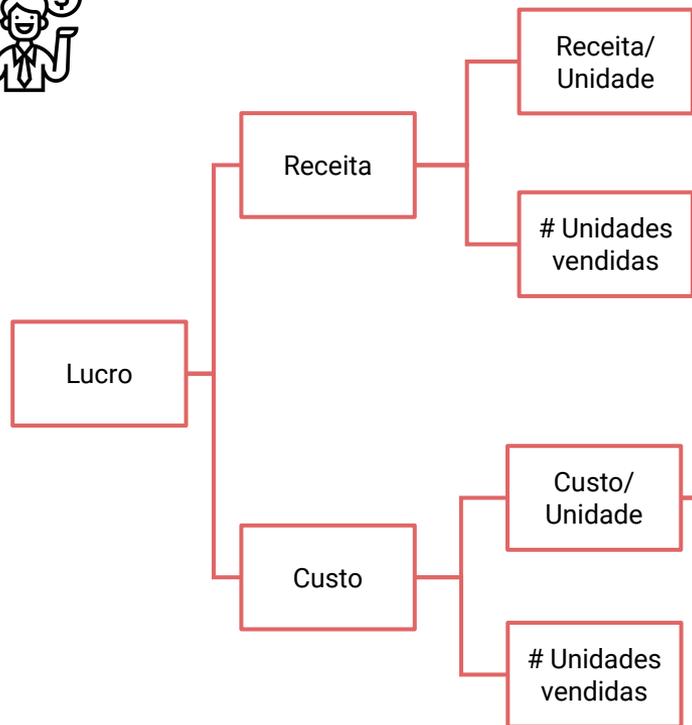


Aquisição ou Venda: Determinar se o cliente deve comprar outro negócio ou vender uma parcela da empresa.



Avaliação da indústria: Avaliar a saúde e atratividade de um setor específico para aconselhar um cliente a tomar decisões.

*Cases *pro bono* também são recorrentes, principalmente nas indústrias de Setor Público e Educação



Dicas de análise da receita:

- Segmente o número em seus componentes e compare com o histórico para descobrir de onde vem a mudança
- Isole o driver principal que está causando o problema
- Explore possíveis resoluções

Depois de saber matematicamente o que está causando o problema, é preciso entender o PORQUÊ do número ter diminuído no contexto do Mercado a qual a empresa se encontra. Para entender isso, uma opção seria usar o *Business Situation Framework*, começando sua análise pelo cliente.

Ex. de segmentações:

- Por produto/linha de produtos
- Por canal de distribuição
- Por região
- Por tipo de cliente (novo/antigo, grande/pequeno)
- Por indústria vertical

Dicas de análise de custos:

- Segmente o custo em componentes lógicos
- Segmente os custos pela cadeia de valor

Exemplo de cadeia de valor:

Identifique os custos fixos em cada um dos seguintes:

Matérias prima → Fábrica → Distribuição → Consumidores

Compare com histórico. Encontre o componente com problema.

Continue "aprofundando" encontrando o segmento do problema e detalhe esse segmento até isolar o que está matematicamente causando a maior parte do problema

Dicas gerais:

- Entre em cada ramo até isolar o problema
- Caso perceba que o problema não se encontra em um dos ramos abordados, de um passo para trás e trabalhe nos ramos restantes
- Quando # unidades vendidas diminuem, é interessante comparar os números da empresa com os competidores para determinar se é um problema de toda a indústria ou específico da empresa.



Em *cases* de M&A, uma empresa deseja ampliar seu *market share* via crescimento inorgânico, ou seja, fundindo-se ou adquirindo uma nova empresa. É relevante ter em mente que o processo de negociação de M&A é dividido em oito etapas: Plano de Execução; Avaliação; *Valuation*; Tomada de Decisão; Negociação; *Due Diligence*; Viabilidade Jurídica e Conclusão. Na maioria das vezes, pede-se uma recomendação ao candidato se esta operação deveria ser feita ou não.

➔ O que analisar?

Estratégia

O foco da sinergia entre as empresas se dá no aumento de receita ou na redução de custos?

Tipo de negociação:

- Algum competidor realizou operação semelhante?
- Integração Vertical (uma empresa assume o controle dos fatores de produção) ou Integração Horizontal (interligar o sistema de produção entre as empresas)
- Entrada no mercado
- Diversificação
- Proteção de *market share*

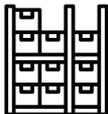
Análise de Riscos

- Receita e Custos
- CAPEX (quantidade de recursos financeiros alocados para a compra de bens de capital de uma determinada companhia)
- Taxas
- Custo da negociação
- Sinergias
 - Custo e Receita
 - Novo valor da empresa

Novo Valor > Custo de Negociação

Economia / Negócios

- A empresa já realizou aquisições?
- Análise de PMI (Plano de Integração Pós-Fusão - metodologia para integrar as empresas envolvidas na negociação)
- Análise da compatibilidade de cultura entre as empresas (importante para manter valor na negociação)



Utilizado para *cases* que pedem para avaliar, por exemplo, uma construção ou fechamento de fábrica, loja ou qualquer tipo de ativo que envolve um grande investimento e *know how*, ou adquirir um competidor, sem necessariamente precisar verificar o *fit* entre as empresas.

Demanda

- Determinar como está o crescimento do mercado
- Determinar o crescimento da companhia
- Identificar oportunidades de mercado

Oferta

- Identificar as ofertas do mercado
- Identificar os efeitos do aumento de oferta
- Identificar a produtividade e como a inovação tecnológica afeta os custos marginais

Custo de Expansão

- Entender os principais custos
- Identificar o tempo de *Payback* ou *Break Even*
- Identificar o custo de oportunidades

Dicas

Leia atentamente os dados e gráficos a fim de não perder nenhuma informação importante

Verifique o real objetivo da empresa.

Exemplos:

- Ampliar *Market Share*
- Aumentar visibilidade
- Pensamento em crescimento futuro



Cases de novos negócios, lançamento de produto, entrada de mercado, estratégia de crescimento e avaliação de indústria

Clientes

Quem é o seu cliente?
O que cada segmento de clientes quer?
Quanto cada segmento está disposto a pagar?
Preferência por canal de distribuição em cada segmento
Concentração de clientes e poder

Identificar segmentos e comparar métricas
Identificar necessidades-chave
Determinar a elasticidade-preço
Efeito “Wal-Mart”, alto poder de barganha

Produto

Natureza do produto
Commodities ou bens facilmente diferenciáveis
Identificar bens complementares
Identificar produtos substitutos
Determinar ciclo de vida do produto

Identificar propriedades e benefícios
Ampliar diferenciação
Podemos aproveitar o crescimento destes produtos?
Somos vulneráveis aos p. substitutos dos competidores?
Produtos novos *versus* produtos quase obsoletos

Companhia

Capabilities e expertise
Canais de distribuição utilizados
Estrutura de custos e situação financeira
Ativos intangíveis
Estrutura organizacional

Custos fixos *versus* custos variáveis
Marcas e lealdade à marca
Conflito de interesses (funcionários *versus* clientes)

Competição

Concentração e estrutura competitiva
Comportamento competitivo
Barreiras de entrada
Concentração de fornecedores
Ciclo de vida do setor; relação e boas práticas

Oligopólio, Monopólio, Concentração de *Market Share*
Público-alvo, produto, precificação, distribuição, marca
Devemos nos preocupar com novos entrantes?
Exemplo: Microsoft e Intel no mercado de computadores
Eles estão fazendo algo que nós não estamos?



É uma ferramenta criada por Michael Porter, nos anos 70, com o objetivo de avaliar e analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida.

Poder de barganha dos fornecedores

Você precisa ter em mente qual é o impacto que seus fornecedores têm em relação ao seu produto e ao seu negócio. Um dos fatores pode ser a quantidade de fornecedores de uma empresa. Por exemplo, quanto mais fornecedores menor o poder de barganha, pois a empresa pode trocar facilmente para um fornecedor com um preço mais atrativo.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de novos entrantes está relacionada com as barreiras de entrada desse mercado. Quanto maior o número de novos concorrentes, mais competição, o que torna mais difícil uma empresa se consolidar no mercado.

Fatores que costumam barrar novos entrantes em mercados são: marcas bem estabelecidas, alto valor de investimento inicial, patentes, contratos de exclusividade, entre outros.

Rivalidade entre os concorrentes

Você precisa saber exatamente quem são seus concorrentes diretos, além de acompanhar suas estratégias e desenvolvimento.

A partir delas, descubra como se destacar no mercado em que vocês estão disputando. Analise as vantagens que eles têm, procure conhecer seu público-alvo, suas táticas e falhas.

Poder de barganha dos clientes

O poder de decisão do consumidor é muito forte, principalmente em relação ao preço e à qualidade oferecida pelo produto. É o momento que pensamos no poder que o cliente tem de exigir preços mais baixos ou produtos melhores. No final das contas, quem define o valor que o seu produto/serviço tem são seus consumidores. Portanto, quanto maior o nível de competição do mercado em que seu produto está inserido, maior será o controle dos próprios consumidores sobre suas vendas.

Ameaça de produtos substitutos

Um produto/serviço atende a uma necessidade específica ou resolve algum problema. Mas, por mais inovador que seu produto seja, isso não significa que estará isento de concorrência.

Portanto, os novos produtos que trazem benefícios próximos ou exatamente iguais ao seu, ameaçam substituir a solução que a empresa em questão oferece.





Na década de 1950, importava-se muito com o aumento da demanda por produtos. Com base nesse cenário que Neil Borden cria a expressão mix de marketing. O mix de marketing era orientado para o produto e não para o consumidor e, assim, surgiu os 7 P's, o qual incluía o consumidor na análise. Os 7 P's são as iniciais do composto de marketing que norteiam o planejamento estratégico de qualquer empresa ou negócio: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Percepção e Processos.

Produto

Produtos são bens materiais (tangíveis), ou imateriais (intangíveis). Estes podem ser serviços, pessoas (atletas, políticos etc.), locais (cidades turísticas), organizações (Unicef, igrejas) ou ideias, em que visa-se a satisfação de um desejo ou necessidade por parte dos clientes.

É importante a descrição de detalhes táticos referentes ao produto. Os principais elementos a serem considerados são:

- **Histórico do produto** – no caso de um produto já existente, deve-se fazer um breve histórico dele. Quando se tratar de um produto novo, deve-se explicar as razões de sua criação e de seu desenvolvimento.
- **Ciclo de vida e estratégia de marketing** – em que fase do ciclo de vida está o produto (introdução, crescimento, maturidade ou declínio) e quais são as estratégias de marketing aplicadas ao produto considerando o seu atual estágio do ciclo de vida.
- **Benefícios** – produto básico; produto real; produto ampliado; o que leva o consumidor a comprar o produto; quais as necessidades e desejos do consumidor que o produto irá satisfazer.
- **Marca** – devem-se apresentar as marcas escolhidas para o produto, observando se essas marcas são individuais ou marcas guarda-chuva.
- **Qualidade** – análise do nível de qualidade do produto oferecido (desempenho operacional em relação à concorrência)
- **Serviços associados ao produto** – garantias, treinamento dos vendedores.



Preço

O P de preço é um elemento muito complexo e extremamente sensível: afeta diretamente a receita e o lucro. Esse elemento do mix de marketing inclui muitas variáveis, que vão desde os custos do produto até o preço para o consumidor, passando por descontos e valores de venda para os canais.

É necessário estabelecer o objetivo definido para a determinação do nível de preço escolhido (baixo, médio, alto, luxo) para os produtos, além de visualizar o preço da concorrência e avaliar se estão compatíveis com o mercado. É importante ainda fazer análise das condições de pagamento aplicadas, mais uma vez utilizando a concorrência para comparação e análise de viabilidade.

Praça

É um conjunto de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar.

Isso inclui elementos como os canais de distribuição, logística de mercado e algumas variáveis que integram esses elementos.

- **Canais de distribuição** – intermediários; pontos para comercialização dos produtos.
- **Relacionamento com os canais** – estratégia *pull* e/ou estratégia *push*; orçamento.
- **Logística de mercado** – coordenação das atividades de fornecedores, compradores, fabricantes, profissionais de marketing, participantes de canal e consumidores (devem-se pensar nos estoques, transporte e armazenagem).

Promoção

A promoção pode ser entendida como um conjunto de esforços para tornar o produto ou serviço que se quer vender percebido pelo cliente e transmitir o posicionamento desejado.

O que se pretende é desenvolver uma comunicação a fim de levar o consumidor a realmente adquirir o produto.

Deve-se analisar o público-alvo da empresa e avaliar se os esforços feitos são capazes de atingir esse público, visualizando a mídia escolhida bem como as ferramentas de promoção de vendas utilizadas. Além disso, deve-se listar todas as ações de comunicação da empresa comentando-as quanto a sua eficácia e qualidade (*layout*, cores, atratividade, visibilidade, etc).



Pessoas

São os funcionários que interagem com o cliente. Estes podem ser denominados como pessoal de contato ou provedores de serviços. O pessoal de contato são pessoas com quem o cliente tem aproximação breve, como recepcionistas, garçons e atendentes de estacionamento. Já os provedores de serviço são os provedores principais do serviço final, como dentistas, médicos ou professores.

Funcionários mau humorados podem afetar tanto clientes - contato direto -, quanto outros funcionários. Por outro lado, um funcionário brilhante e altamente motivado pode criar uma experiência de serviço mais agradável para todos que entram em contato com ele.

É importante conhecer as pessoas que entram em contato com os clientes, pois estas também são responsáveis por transmitir a imagem da empresa.

Percepção

Por causa da intangibilidade dos serviços, é difícil para os clientes avaliarem objetivamente a sua qualidade, principalmente durante o período de negociação, quando os clientes, muitas vezes, ainda estão formando a sua opinião sobre a empresa. Por isso, frequentemente eles dependem da evidência tangível que cerca o serviço para ajudá-los a fazer avaliações.

A evidência física de uma empresa inclui elementos que compõe o exterior do estabelecimento: design exterior, sinalização, paisagismo e ambiente circundante; interior do estabelecimento: design de interior, equipamentos usados para servir o cliente diretamente ou para gerenciar a empresa, *layout*, qualidade e temperatura do ar; outros elementos tangíveis que fazem parte das evidências físicas da empresa: cartões de visita, itens de papelaria, aparência dos funcionários, uniformes e folhetos.

Processos

Em serviços de pouco contato, o cliente não está diretamente envolvido no processo de produção, portanto o produto é definido por menos atributos.

É importante que o cliente sinta-se próximo da empresa. Para isso, deve-se descrever todo o fluxo de atividades que produzem o serviço: o acompanhamento do cliente em seus primeiros contatos com a empresa – detalhando todos os procedimentos necessários para a negociação – o envolvimento do mesmo durante todo o processo de elaboração do serviço, e finalizar relatando como é feito o relacionamento de pós-venda e/ou execução do serviço.

É uma técnica de análise de situação formada por 5 tópicos de negócios com iniciais C: Companhia, Clientes, Concorrentes, Colaboradores e Clima.

Companhia É crucial entender seu negócio inteiramente e não apenas a maneira de vender seu produto. A questão principal é identificar a vantagem competitiva sustentável que pertence ao nicho de mercado que sua empresa está inserida. Isso inclui capital, economias de escala, desenvolvimento tecnológico, experiência em negócios e assim por diante.

Clima: A análise do clima é geralmente mencionada como análise PEST, dividida em quatro áreas.

Análise política: perspectiva e estrutura histórica úteis para avaliar forças e fraquezas;
Análise social: visa compreender a dinâmica das relações sociais, visando uma gestão social eficaz;
Análise econômica: fatores econômicos indicam a condição de mercado, tais como taxas de juros, crescimento econômico, taxa de câmbio e inflação;
Fatores tecnológicos: novas tecnologias criam grande curva de aprendizado para negócios iniciais.

Colaboradores: Colaboradores/*stakeholders* são aqueles que compartilham interesses no crescimento da empresa, então, se a organização tem lucro, eles recebem uma parte dele, como fornecedores, marqueteiros, contadores e consultores. É preciso deixar claro para eles o valor central da sua empresa para e como eles podem beneficiar a companhia com suas ações.

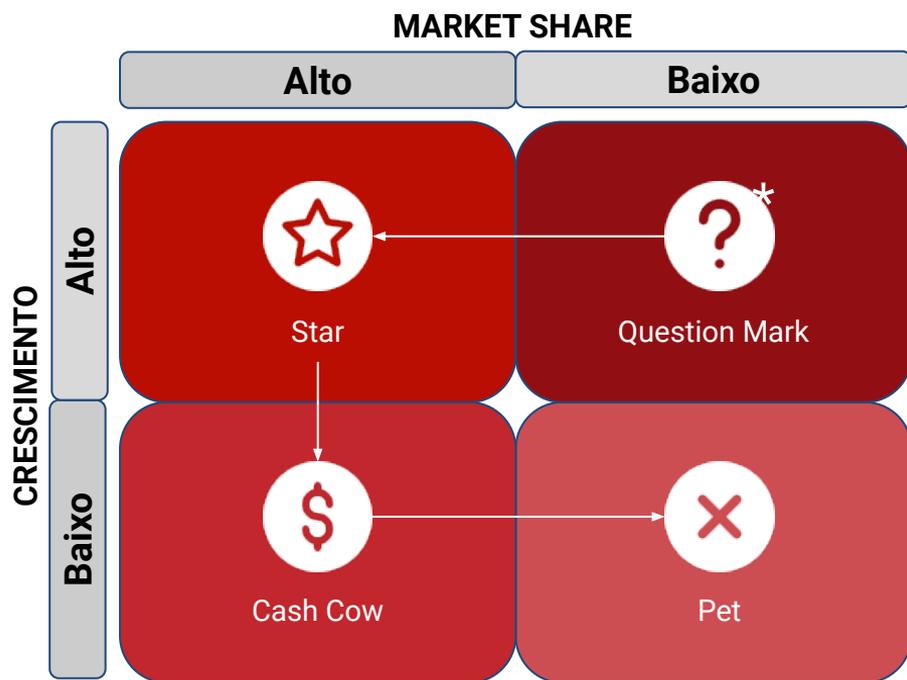


Clientes: É necessário acompanhar sua equipe e atender às suas necessidades de trabalho, bem como as necessidades dos clientes. Determine quais são os requisitos dos clientes e como satisfazê-los. A pesquisa pode ser feita para segmentos de mercado, frequência de compras, número de compras, canal de varejo e necessidades do cliente, dependendo das tendências ao longo do tempo.

Concorrentes: É preciso usar da criatividade na apresentação do produto e na força de vendas. Comece a identificar seus concorrentes atuais e futuros. Quais são os pontos fortes e fracos de seus concorrentes? Quais serão suas estratégias para competir com eles e ganhar domínio do mercado? Analise sua indústria e nicho e tente apresentar um produto ou serviço exclusivo.



A *Growth Share Matrix* foi criada em 1968 pelo fundador do BCG, Bruce Henderson. Tal matriz foi publicada em um dos ensaios curtos e provocativos do BCG, chamado *Perspectives*. No auge de seu sucesso, a *Growth Share Matrix* foi usada por cerca de metade de todas as empresas da Fortune 500; hoje, ainda é central nos ensinamentos das escolas de negócios sobre estratégia. A Matriz BCG consiste em uma estrutura de gerenciamento de portfólio que ajuda as empresas a decidirem como priorizar seus diferentes negócios. É uma tabela, dividida em quatro quadrantes, cada um com seu próprio símbolo único que representa um certo grau de lucratividade: pontos de interrogação, estrelas, *pets* (geralmente representados por um cachorro - no Brasil usa-se abacaxi -) e vacas leiteiras. Ao atribuir cada negócio a uma dessas quatro categorias, os executivos poderiam decidir onde concentrar seus recursos e capital para gerar o máximo valor, bem como onde cortar suas perdas.



*As flechas representam o Ciclo de Vida do Produto: Introdução → Crescimento → Maturidade → Declínio