

Case



Clube de Consultoria
Universitário

CASES

Tópicos	Tipo	Dificuldade	Pág
Case 1 : Abertura do DiCaprio	Precificação	Fácil	<u>6</u>
Case 2: Agência de Seguros Online	Entrada Mercado	Médio	<u>11</u>
Case 3: MORTO Telecom	Retenção Clientes	Fácil	<u>17</u>
Case 4: Mulheres.DVD	Lucratividade	Médio	<u>23</u>
Case 5: Zabumba Zoo	Fusões e Aquisições	Médio	<u>34</u>
Case 6: Clean Energy	Avaliação Indústria	Difícil	<u>45</u>

CASES

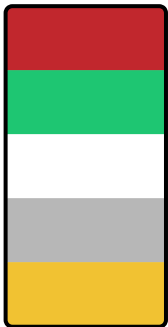
Tópicos	Tipo	Dificuldade	Pág
Case 7: Farma Med.	Lançamento Produto	Difícil	<u>56</u>
Case 8: Educação no Jardim Romano	Pro Bono	Médio	<u>63</u>
Case 9: Times de Basquete da NBA	Decisão Investimento	Difícil	<u>73</u>
Case 10: BR Logística	Lucratividade	Médio	<u>81</u>
Case 11: CB Embalagens	Tamanho de Mercado	Médio	<u>90</u>

? Orientação

Cada case possui um nível de dificuldade, tipo e indústria, permitindo que você escolha de acordo com suas habilidades e principais necessidades. Recomendamos que, como entrevistador, você tente resolver o case enquanto o estuda, de modo a perceber quais as maiores dificuldades e poder comparar sua forma de resolução com a da pessoa que você vai aplicar o case, assim você consegue maximizar seus estudos.

🎨 Cores

Os cases apresentam um padrão de cor que irão lhe auxiliar



Prompt, ou seja, o que deve ser lido para o entrevistado.

Guia para o entrevistador, **não** deve ser fornecido ao entrevistado.

Forneça apenas se solicitado pelo entrevistado.

Abordagem sugerida para o problema*.

Overview para o entrevistador

**Note que a abordagem sugerida não se trata da única maneira possível de se resolver o case.*

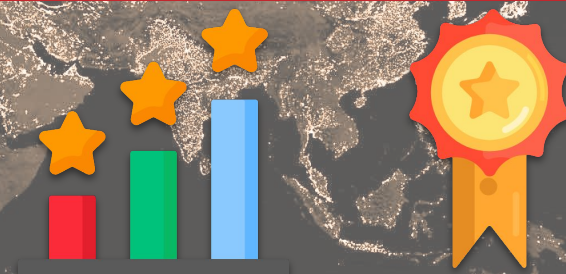


Interviewer Feedback Form

Trata-se de uma planilha de feedback para ser preenchida enquanto aplica o case no entrevistado. O uso da mesma é opcional, mas recomendável.

Link da planilha para download:

mediafire.com/file/xu1xpljsf6ho7sc/CCU_Interviewer_Feedback_Form.xlsx/file



Case 1: Abertura do Di Caprio

- Tipo: Precificação
- Dificuldade: Fácil
- Indústria: Entretenimento





Prompt - Parte 1

O Museu Di Caprio está programado para abrir no próximo ano em uma grande cidade europeia. O líder do projeto solicitou sua ajuda com a precificação dos ingressos. Ele tem duas perguntas:

- Como você abordaria a seleção de um método de precificação para o museu?
- Qual o preço que você recomendaria e por quê?



Forneça apenas se solicitado

- **O Museu Di Caprio é um museu de arte moderna**
- **Preço médio de entrada no mercado:** 5 €
- **Intervalo de preços:** 3 € - 7 €
- **Pesquisa de mercado:** Sugere uma correlação direta entre preço médio do bilhete e estabelecimento/reputação do museu. (ou seja, quanto mais famoso o museu, mais as pessoas estão dispostas a pagar)
- Não é o primeiro museu de arte moderna da cidade
- **Custos:** Todo o financiamento para o lançamento (construção, artefatos etc.), assim como os custos operacionais que consistem principalmente de funcionários, manutenções e utilitários (água, luz e etc) serão financiados pelo governo.



Cookies



- Identificação dos três principais métodos de precificação (custo mais margem, demanda e mercado) sem orientação
- Sugestão de métodos de preços adicionais
- Sugestão de métodos de discriminação de preços (por exemplo, preços separados para adultos e crianças, etc.)

Traps



- Usar apenas um método de precificação e prosseguir calculando só para ele



Guia para o entrevistador

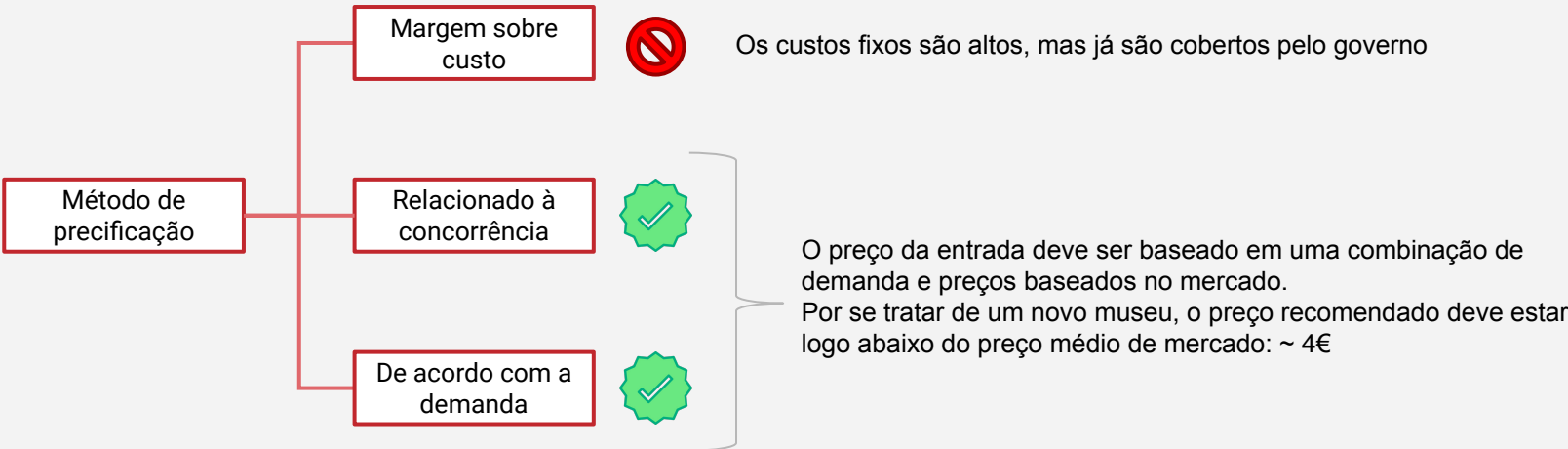
Oriente o candidato para responder por partes, primeiro apresentando os métodos de precificação que ele conhece e só depois decidindo qual melhor método para recomendação do preço.



Abordagem sugerida - Parte 1

- 1. Abaixo seguem alguns exemplos de métodos de precificação que o candidato pode citar:
 - **Margem sobre custo:** preço com base no custo mais uma margem
 - **De acordo com a demanda:** preços com base em quanto os clientes estão dispostos a pagar
 - **Relacionado à concorrência:** preços baseados nos preços dos concorrentes

- 2. Recomendar um preço com base no método de precificação mais adequado





Prompt - Parte 2

Quase um ano se passou e o lançamento do museu é iminente. A má notícia é que uma crise financeira atingiu a Europa, e consequentemente, todos os museus estão experimentando uma grande queda no número de visitantes. O cliente decidiu reduzir pela metade o preço da entrada que você recomendou.

E então, perguntaram se você tem ideias de fontes adicionais de receita que o museu pode ter.



Cookies



- Reconhecer que o financiamento do governo será difícil de garantir, dada a recessão.
- Identificar fontes de receita adicionais.

Traps



- O Case fala explicitamente sobre fontes de receita. Uma abordagem errada seria partir para uma análise dos custos.
- Focar apenas nas fontes de visitantes do Museu e esquecer de atrair novos visitantes

Guia para o entrevistador

A ideia dessa segunda parte é que o candidato seja o mais exaustivo possível, apresentando diversas ideias. Pressione o candidato até que ele não consiga gerar mais ideias



Abordagem sugerida - Parte 2

Dentre as fontes de receita que o candidato pode citar, tem-se:

- Financiamento do governo
- Promoções especiais
- Área de varejo (restaurantes, loja de *souvenir*, etc)
- Patrocínio corporativo
- Hospedar eventos especiais
- Exposições sazonais
- Investimento privado



Prompt - Parte 3

Em relação ao patrocínio corporativo, seu cliente informa que recebeu duas ofertas: uma de um grande banco nacional e outra de uma grande empresa de tecnologia.

Qual proposta seu cliente deve aceitar como patrocinador e por quê?



Forneça apenas se solicitado

- **Oferta de patrocínio do Banco:** € 3 milhões em quantia fixa anual
- **Oferta de patrocínio da empresa de tecnologia:** Cada ticket vendido ela paga em dinheiro o valor de outro.
- **Ambos são contratos de longo prazo,** renováveis a cada 5 anos.
- **Exclusividade dos acordos:** os dois acordos são exclusivos e não podem ser aceitos ao mesmo tempo
- **Número estimado de visitantes (ano de abertura):** 3.000 por dia
- **Meta de crescimento do cliente:** 25% até o ano 3

Cookies



- Considerar recessão e potencial para aumentar os preços dos tickets no futuro.

Traps



- Esquecer de reduzir pela metade o preço da entrada, conforme solicitado no prompt 2
- Não perguntar sobre as metas de crescimento do museu



Abordagem sugerida

O candidato deve calcular o acordo da empresa de tecnologia e comparar com o acordo fixo do banco, usando o preço inicialmente recomendado.

Etapas:
Etapas 1: calcular o valor da oferta de tecnologia

Etapas 2: Conclusão com qual oferta aceitar

Novo preço de entrada = $4 \text{ €} / 2 = 2 \text{ €}$

Oferta da empresa de tecnologia:

- Ano 1: $2 \text{ €} * 3.000 * 360 = 2,16 \text{m €}$
- Ano 3 (aplicando a meta de crescimento): $2,16 \text{m €} * 1,25 = 2,7 \text{m €}$

Embora a oferta do Banco seja superior no primeiro ano, a conclusão do candidato deve levar em consideração as metas de crescimento do museu e a possibilidade de aumento do preço do ticket futuramente.

Case 2: Agência de Seguros Online

- Tipo: Entrada em Mercado
- Dificuldade: Média
- Indústria: Serviços Financeiros



Prompt - Parte 1

Seus clientes desejam abrir um site on-line que conecta os agentes de seguro de carro aos clientes. Nesse site, os agentes pagariam uma taxa para serem listados no site. O site compararia as cotações dos vários agentes para os usuários gratuitamente. Os usuários entrariam em contato diretamente com seu agente preferido com base na comparação de preços.

- Que fatores podem afetar a lucratividade?



Forneça apenas se solicitado

- **Taxa de renovação média de seguro:** 10% das pessoas trocam de companhia de seguros anualmente em média (isso inclui pessoas que i) compram um novo seguro ii) mudam de seguro iii) **não têm mais seguro**). É improvável que quantidade de carros esteja crescendo em um mercado bem desenvolvido como a Alemanha
- **Ticket médio:** A taxa anual de seguro de carro na Alemanha é em torno de 1400 Euros.

Cookies



- Mencionar que existem vários tipos de seguro de carro.
- Relembrar que o que se pede é a lucratividade, logo há linhas de receitas e custos.

Traps



- Não perguntar sobre a taxa de troca de seguro por ano.
- Confundir a empresa que faz o website com as empresas de seguro durante a resolução.



Guia para o entrevistador

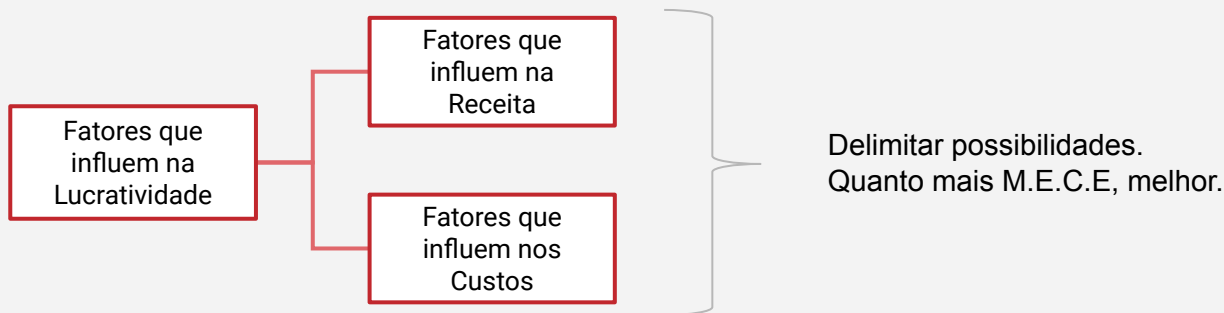
Vá fornecendo as informações que ele pedir conforme o presente slide, embora elas sejam mais relevantes em outros momentos do case.



Abordagem sugerida - Parte 1

1. Para se analisar fatores que influenciam na lucratividade, recomenda-se analisar receitas e custos de forma separada.

- Os fatores de receita podem ser:
 - Habilidade para atingir grande volume de clientes e atrair grande variedade de provedores de seguros para participar.
 - Facilidade de utilização do site
 - Esforços em marketing / publicidade para o consumidor
 - Necessidade desse produto, estrutura de receita do site (se os agentes pagam uma taxa fixa ou por cliente que ganham, por exemplo)
- Os fatores de custo podem ser:
 - Manutenção do site
 - Custos de marketing.





Prompt - Parte 2

Qual é o tamanho do mercado para este segmento se este site é operado na Alemanha?



Abordagem sugerida - Parte 2

- 1. Tamanho da população alemã: 80 milhões (o entrevistado deve saber, caso contrário, fornecer)
- 2. Número de pessoas que dirigem carros (não devem ser fornecido ao entrevistado; o entrevistado deve fornecer/estimar):
 - a. Suponha que a expectativa média de vida seja 80
 - b. Segmento de mercado urbano X rural:
 - i. Urbano: (60 milhões de pessoas)
 - ii. Rural: (20 milhões de pessoas)
 - c. Segmento em famílias: 2 pessoas / família: 30 M famílias urbanas, 10 M famílias rurais
 - d. Propriedade do carro: 100% na zona rural, 70% na urbana
- 3. Número de carros na Alemanha: = **(60 milhões * 0,5 * 0,7 + 20 milhões * 0,5 * 1) = (21 milhões + 10 milhões) = 31 milhões**
- 4. População que comprará seguro on-line:
 - Suponha que pessoas com menos de 20 anos não possuam carros.
 - 20 a 50 anos: 90% estão dispostos a comprar on-line um seguro de carro.
 - Dos 50 aos 80 anos: nenhum compra on-line (geração mais velha).
 - = 90% de 3/8 da população comprará on-line seguro de carro**
- 5. Pessoas que mudam de seguro de carro a cada ano = **0.10 * 31 milhões = 3,1 milhões**
- 6. Pessoas que estariam dispostas a comprar seguro on-line = **3,1 milhões * (3/8 da população * 90% vontade de comprar seguro on-line) = 1 milhão**

Tamanho de mercado = 1 milhão * 1400 Euros = aprox. 1,4 bilhão de euros



Prompt - Parte 3

Quanto o site pode cobrar dos agentes pela listagem de anúncios?



Forneça apenas se solicitado

- **Maneira de taxação:** Os agentes pagam com base em quantas pesquisas os clientes fazem em seus respectivos perfis.
- **Taxa de conversão pesquisa-compra:** Apenas 10% das pesquisas de seguros resultam na compra efetiva para cada agente.



Abordagem sugerida

- Receita média por pesquisa de cliente = 1400 euros * taxa de sucesso de 10% = 140 euros
- A taxa cobrada do agente por pesquisa deve ser menor do que a receita média por pesquisa do cliente (possivelmente de 1 a 3% razoável); portanto, a taxa cobrada ao agente deve ser = 140 Euros * 3% = 4,2 Euros por pesquisa máxima do cliente (entrevistado poderia sugerir de 1 euro a 4,2 euros)



Cookies



- Sugerir taxas de preços diferentes com base no custo/clique ou até no custo/anúncio gráfico (nem mesmo para cliques)

Traps



Esquecer-se de que o site depende da receita esperada dos seguros (taxa de conversão).

Guia para o entrevistador

De acordo com a estrutura que o candidato montar, vá fornecendo as informações que ele pedir.



? Prompt - Parte 2

Ajude o CEO decidir se esse negócio é lucrativo!



Abordagem sugerida - Parte 2

Considerando os dados levantados nos itens anteriores, pode-se inferir que o negócio é lucrativo, uma vez que as potenciais Receitas > potenciais Custos:

- **Receitas:**
 - Há um grande mercado de seguros de carros na Alemanha;
 - O setor possui boas margens: 1 a 3%;
- **Custos:**
 - Baixa necessidade de capital inicial;
 - Custos de marketing moderados;
 - Custos baixos de manutenção do website;

Riscos: Necessidade de marketing extensivo, potencialmente novo modelo de negócios para consumidores, novos competidores que possam copiar facilmente o modelo de negócios.

Próximos passos: Estudar mais sobre o mercado, abrir o site e montar o plano de marketing.

Case 3: MORTO Telecom

- Tipo: Retenção de clientes
- Dificuldade: Fácil
- Indústria: Telecomunicações





Prompt - Parte 1

Nosso cliente é a MORTO Telecom, uma provedora de serviços de telecomunicações brasileira, com sede em São Paulo. Ela é uma empresa que já está no mercado há um bom tempo, porém está passando por alguns problemas nos últimos meses.

O Diretor-executivo da MORTO, cujo nome é Silvio Santos, entrou em contato com você, pontuando que estão enfrentando problemas de retenção de clientes, e para te testar como consultor, ele te perguntou:

Quais drivers você pensa que podem ser a causa do problema de retenção na minha empresa?



Forneça apenas se solicitado

- A empresa atua majoritariamente em serviços mobile
- Existem 3 grandes players no mercado
- Nosso cliente tem a maior cobertura
- Seus serviços de voz são mais caros do que outros provedores

Cookies



- Possíveis problemas com tecnologias ultrapassadas
- Possíveis mudanças de hábitos por parte dos clientes
- Falta de pagamentos pelos consumidores
- Social: existência de planos familiares e influência do círculo social

Traps



- Não perguntar sobre a concorrência
- Não perguntar sobre preço
- Não perguntar sobre qualidade do serviço

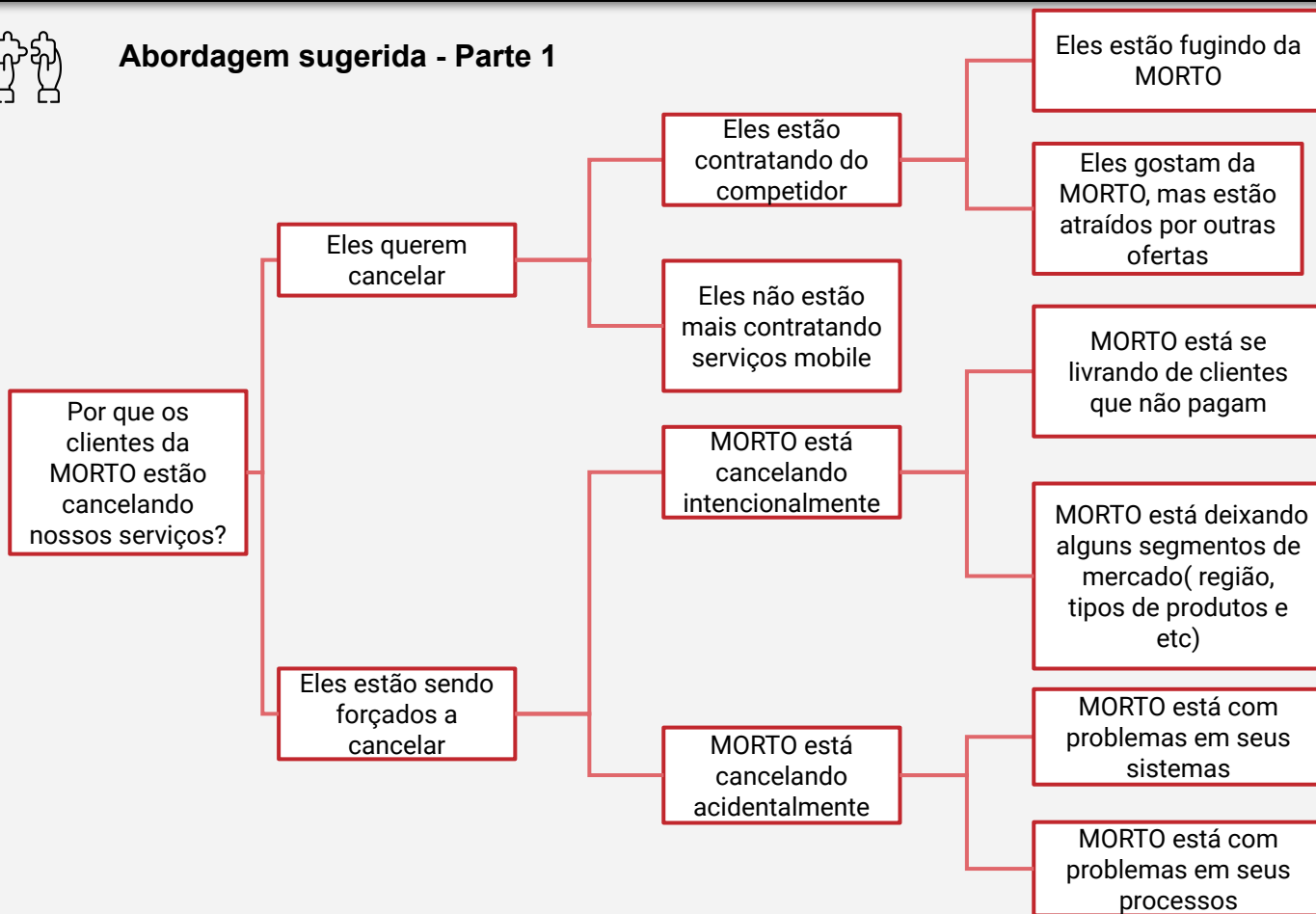


Guia para o entrevistador

O entrevistado pode ter dúvidas com relação ao o que é um driver, diga a ele que ele pode considerar todas as possíveis causas do problema como sendo um driver. Como é um case simples, tente trucar o entrevistado questionando os motivos de cada ideia que ele passar, para testar como ele lida com pressão.



Abordagem sugerida - Parte 1



Guia para o entrevistador

O entrevistado pode ter dúvidas com relação ao o que é um driver, diga a ele que ele pode considerar todas possíveis causas do problema como sendo um driver. Como é um case simples, tente colocar o entrevistado sob pressão ao questionar os motivos de cada ideia que ele passar, para testar como ele lida com pressão.



Prompt - Parte 2

Um ambiente recessivo é esperado no próximo ano e a taxa de *churn* deve aumentar em favor de provedores de serviços mais baratos. Para manter o número atual de assinantes, quantos clientes a empresa deveria roubar de seus concorrentes?



Forneça apenas se solicitado

- Tamanho do mercado: 100 milhões
- Taxa de crescimento do mercado: 1%
- Participações de mercado para as empresas:
- Nosso cliente: 50%
- Empresa A: 30%
- Empresa B: 20%
- Taxa de *churn* atual: 3%
- A recessão vai aumentar a taxa de *churn* em 50%



Guia para o entrevistador

Não forneça as informações sem que o entrevistado peça. Deixe-o pensar em como ele vai resolver. Caso ele não saia do lugar, questione quais informações ele usaria para resolver o problema.

Cookies



-Perguntar em quanto o Churn Rate aumenta com a recessão.
-Perguntar sobre o mercado e qual porcentagem as concorrentes possuem.

Traps



-Não ter em mente o conceito de Churn Rate
-Não perguntar a taxa de crescimento do mercado
-Não perguntar Market Share nem Market Size



Abordagem Sugerida - Parte 2

Dados:

- Tamanho do mercado: 100 milhões
- Taxa de crescimento do mercado: 1%
- Participações de mercado para as empresas:
 - Nosso cliente: 50%
 - Empresa A: 30%
 - Empresa B: 20%
- Taxa de churn atual: 3%
- A recessão vai aumentar a taxa de churn em 50%

Cálculos:

MORTO tem Market Share de 50% de um mercado de 100M, logo tem 50M de clientes.

Supondo que ele vai manter esse Market Share, com o crescimento do Mercado em 1%, ele então ganharia 0,5M de clientes no próximo ano(desconsiderando o churn rate)

Churn rate:

Clientes perdidos no período

~~*# Clientes no início do período*~~

O churn, aumentou em 50% no próximo ano, logo:

churn rate de 2020 = $3\% + (50\% \times 3\%) = 4,5\%$

de clientes no início do período = 50M

Substituindo na fórmula,

de clientes perdidos no período = 2,25M

Como ele quer manter em 50M, e ele vai ganhar 0,5M e perder 2,25M, logo para manter em 50M ele teria que tomar **1,75M** de clientes dos seus competidores.



Prompt - Parte 3

O que nosso cliente pode fazer para diminuir a taxa de churn? Após responder isso, já pode dar sua recomendação final.



Para diminuir a taxa de churn o cliente pode:

- Lançar novos preços de planos. Ex: Planos de preços personalizados para cada cliente / segmento.
- Estudar tendências e criar ofertas para os possíveis desertores.
- Vender outros produtos, de modo a criar barreira de saída
- Agradecer e fazer pesquisa de satisfação com os clientes atuais existentes
- Enviar ofertas personalizadas de produtos e serviços
- Desenvolver um programa de fidelidade
- Observar a rotatividade sazonal
- **Melhorar ainda mais a cobertura:** motivo número um para rotatividade



Cookies



- Programa de fidelidade
- Aumentar cobertura
- Pesquisa de satisfação
- Atendimento ao cliente diferenciado (menos robotizado)

Traps



- Não pensar na mudança de preço nem de produtos

Guia para o entrevistador

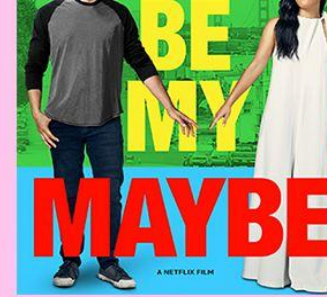
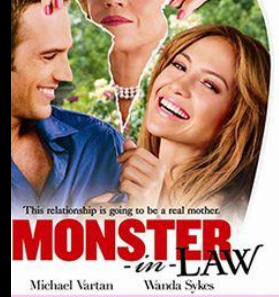
O entrevistado deve apresentar o maior número de ideias que ele conseguir, e em seguida, dar sua recomendação.

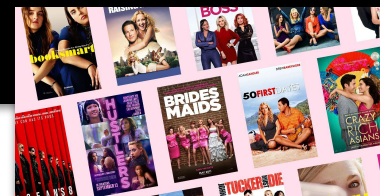
Uma boa recomendação, contempla o que o cliente deve fazer, quais riscos o cliente vai ter, e quais os próximos passos o cliente deve tomar.

Por se tratar de um case mais aberto, o entrevistado é mais livre sobre sua recomendação final, o importante é que ele seja claro e justifique bem.

Case 4: Mulheres.DVD

- Tipo: Lucratividade
- Dificuldade: Média
- Indústria: Entretenimento





Prompt - Parte 1

Os números financeiros do último período foram divulgados e a margem de lucro bruto do Mulheres.DVD diminuiu por dois anos consecutivos.

O CEO contratou você para recomendar uma solução.



Forneça apenas se solicitado

- **O que é o Mulheres.DVD?** É uma plataforma online que aluga filmes DVD. O diferencial do Mulheres.DVD é que ele foca no público feminino, carregando títulos apenas para este nicho de mercado.
- **Qual o modelo de negócios?** Os clientes se inscrevem na plataforma, fazem o pedido, recebem o DVD em casa e depois enviam de volta.
- **Oferece mais de um tipo de plano?** Sim, mais especificamente, o Mulheres.DVD oferece 3 modelos de assinatura (1, 2 ou 3 filmes por vez, sendo possível alugar o filme mais de vez ao mês).



Cookies



- Estrutura de receita e custo, identificar o aumento de custo

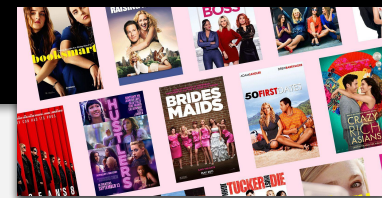
Traps



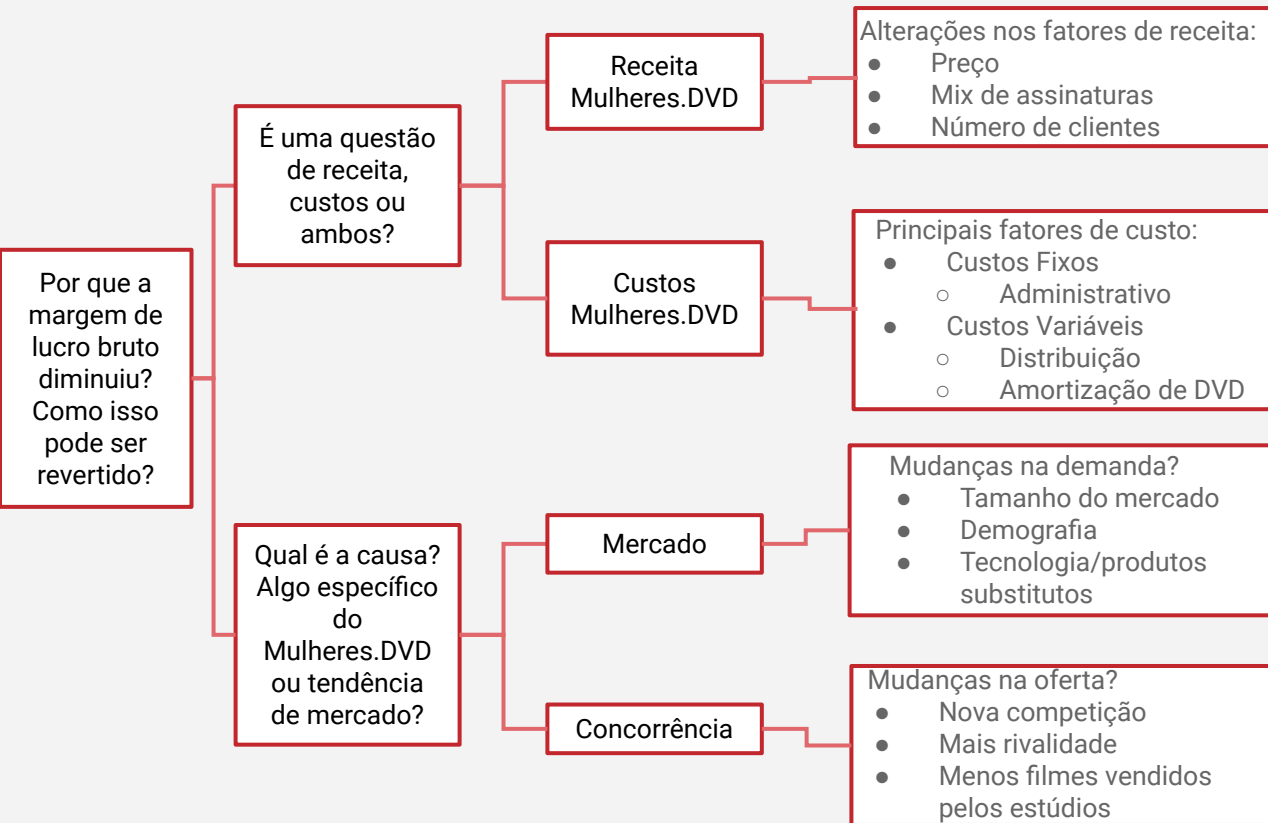
- Custo variável não é uma função do volume de assinantes, mas de outros drivers (como o número médio de filmes locados por mês)

Guia para o entrevistador

- De acordo com a estrutura que o candidato montar, vá fornecendo as informações que ele pedir conforme o slide seguinte.
- Caso o candidato queira explorar receita, forneça o **Anexo A**, e caso o candidato queira explorar custos, forneça **Anexo B**.
- Se o candidato se mostrar perdido, conduza ele para as devidas análises

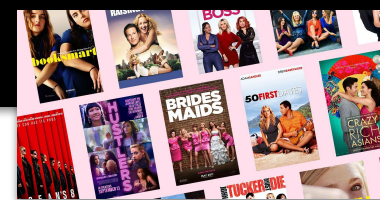


Abordagem sugerida - Parte 1

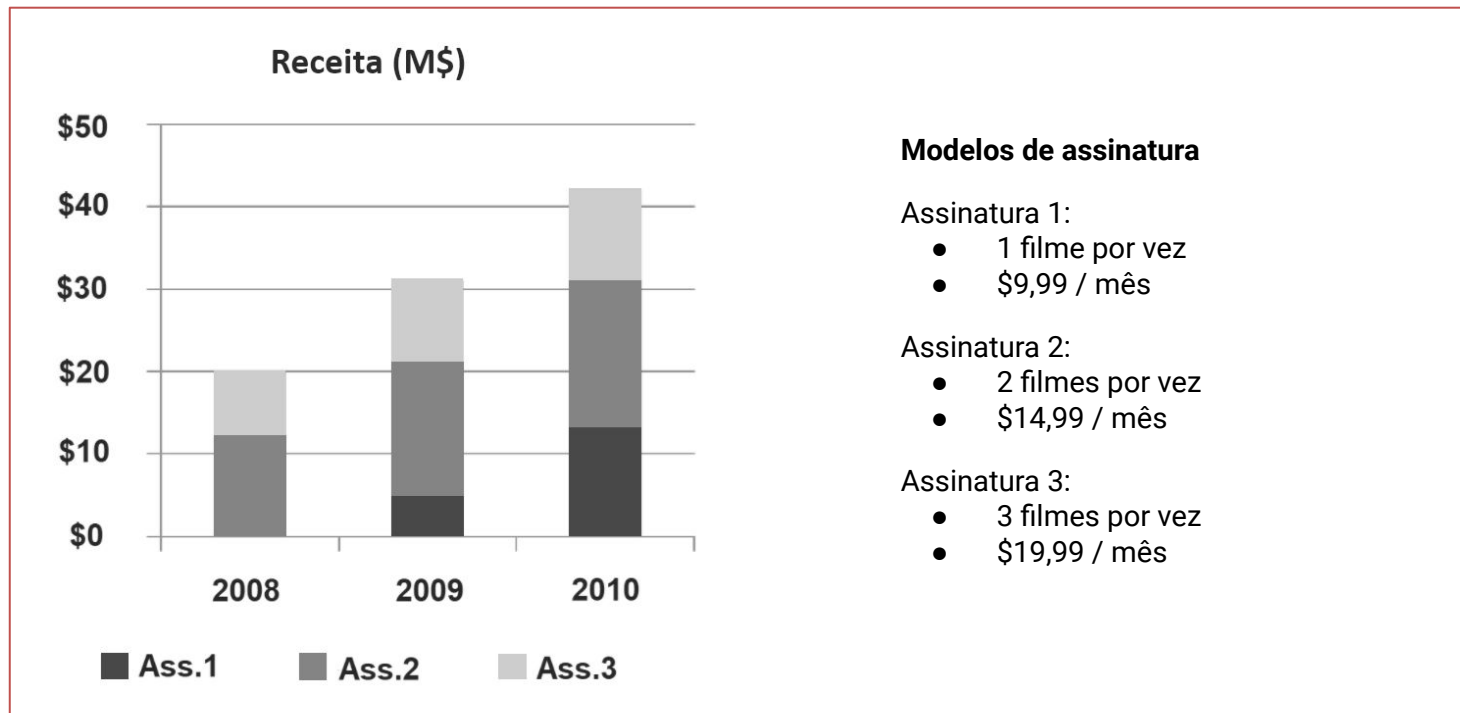


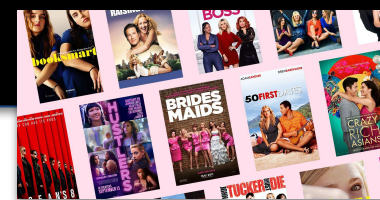
Acompanhamento e orientação:

- O modelo de assinatura de 1 filme por vez foi lançado há 1,5 anos
 - Crescente número de clientes e receita
 - Preços inalterados
-
- Custos fixos insignificantes
 - Amortização de DVD considerada variável
 - Custo de distribuição estável por unidade
-
- Nenhuma mudança na demanda geral ou na demanda do público-alvo (mulheres)
 - Nenhuma alteração nas preferências do cliente
-
- Nenhum outro concorrente no nicho do Mulheres.DVD
 - Os estúdios continuam vendendo
 - As margens para concorrentes como a Netflix não estão diminuindo

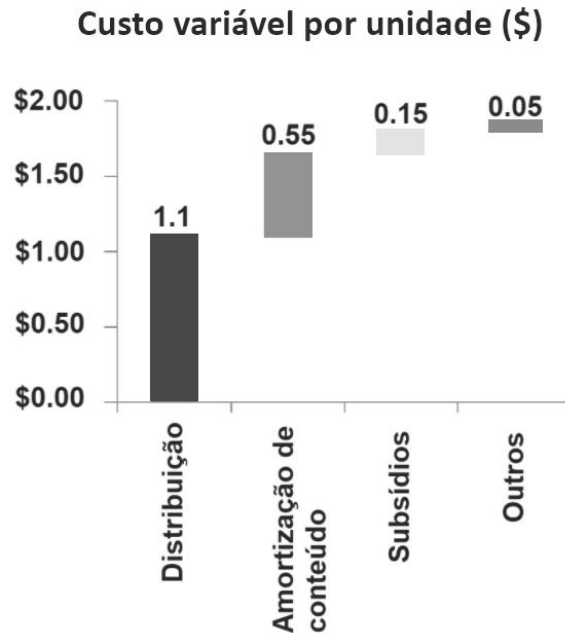


Anexo A - Crescimento e mix de receita



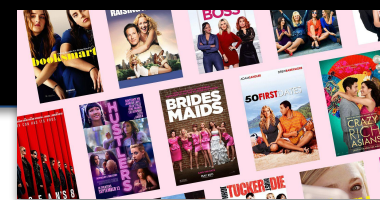


Anexo B - Custo variável por unidade



Componentes de custo variável

- Distribuição
 - Principalmente custo de envio
- Amortização de conteúdo
 - Amortização linear de filmes (30 locações = vida útil)
 - Considerada variável porque a biblioteca de DVDs é uma função do volume de locações
- Subsídios
 - Subsídio para filmes perdidos no correio
- Outros
 - Reparação de caixas de DVD, etc.



Abordagem Sugerida - Anexos

O candidato deve identificar as seguintes conclusões dos Anexos A e B:

- As receitas estão crescendo para todas as assinaturas, principalmente para Assinatura 1.
- Os custos variáveis dependem do número de filmes locados por mês (não do volume de assinaturas). Os custos de distribuição e amortização compõem a maior parcela dos custos variáveis.
- Os 2 principais fatores de lucro bruto são:
 - Mix de assinaturas
 - Média de locações por mês



Guia para o Entrevistador

Após o candidato apresentar os *insights* que ele tirou dos gráficos, leia o Prompt 2 e forneça o Anexo C. Caso o candidato esteja com muita dificuldade, vá conduzindo para que ele consiga progredir com o Case.

Obs: Permita que o candidato arredonde os números para realização dos cálculos. E para facilitar, caso ele pergunte, permita que ele considere apenas o ano de 2010 para realizar os cálculos.



Prompt - Parte 2

O CEO gostou das suas análises até então e pediu para que você avaliasse a margem de lucro bruto para cada tipo de assinatura

Anexo C - Dados de receita e locação

RECEITA				
	A1	A2	A3	TOTAL
2008	-	\$12M	\$8M	\$20M
2009	\$5M	\$16M	\$10M	\$31M
2010	\$13M	\$18M	\$11M	\$42M
# CLIENTES				
	A1	A2	A3	TOTAL
2008	-	67K	33K	100K
2009	42K	89K	42K	172K
2010	108K	100K	46K	254K

MÉDIA DE LOCAÇÃO POR CLIENTE AO MÊS			
	A1	A2	A3
2008	-	7,5	8,2
2009	5,6	7,3	8,1
2010	6	7,5	8



Abordagem Sugerida - Parte 2

Cálculo da margem de lucro para cada assinatura:

Margem de lucro bruta = $[(\text{Lucro bruto}) / (\text{Receita total})] * 100$

Do Anexo B, Custo por unidade = \$1,1 + \$0,55 + \$0,15 + \$0,05 = \$1,85

Assinatura 1:

Receita por assinante = \$9,99/mês ~ \$10/mês

Custo por assinante = Custo por unidade * # Médio de unidade = \$1,85 * 6 = \$11,1

Margem de lucro bruta = $[(\$10 - \$11,1)/\$10]*100 = - 11\%$

Assinatura 2:

Receita por assinante = \$14,99/mês ~ \$15/mês

Custo por assinante = Custo por unidade * # Médio de unidade = \$1,85 * 7,5 = \$13,88

Margem de lucro bruta = $[(\$15 - \$13,88)/\$15]*100 = 7,47\%$

Assinatura 3:

Receita por assinante = \$19,99/mês ~ \$20/mês

Custo por assinante = Custo por unidade * # Médio de unidade = \$1,85 * 8 = \$14,8

Margem de lucro bruta = $[(\$20 - \$14,8)/\$20]*100 = 26\%$



Guia para o Entrevistador

Note que há outras maneiras de realizar o cálculo da Margem de lucro bruta, o importante é que seja feito de maneira eficiente.

O candidato deve perceber que:

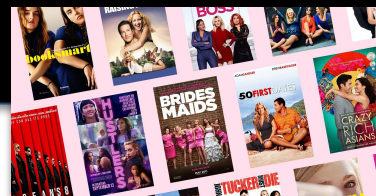
- A assinatura 3 é mais lucrativa que os outros modelos
- A assinatura 2 é rentável
- A Assinatura 1 **não** é rentável

Quando ele perceber isso, pergunte a ele:

'O que você acha que aconteceria se aumentarmos o preço da Assinatura 1 ?'

A resposta deve ser algo como:

'Isso pode fazer com que a Assinatura 1 seja lucrativa, mas o aumento de preço pode levar a uma queda de clientes.'





É muito comum empresas ao entrar em um novo segmento de mercado, reduzirem sua margem ou até mesmo queimar caixa, para abocanhar uma fatia de mercado.

Nesse caso em específico, a Mulheres.DVD está com margem negativa em seu novo produto 'Assinatura 1', muito provavelmente para ganhar mercado, uma vez que esse é o seu produto mais novo (lançado a 1,5 anos).



Prompt - Parte 3

O CEO revelou que de fato as receitas cresceram, mas:

- A assinatura 2 é menos lucrativa que 3 e
- A assinatura 1 está sendo vendida com prejuízo

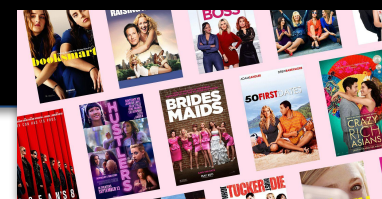
A razão disso é que a Mulheres.DVD está subsidiando seu próprio crescimento (vendendo com prejuízo)

E então, ele pediu para que você consultor, listasse novas formas de melhorar sua lucratividade.



Guia para o Entrevistador

A ideia dessa parte 3, é que o candidato faça um *Brainstorming*, sendo o mais exaustivo possível. Pressione o candidato solicitando o máximo de ideias que ele puder..



Abordagem Sugerida - Parte 3

Formas de aumentar lucratividade

Crescimento Saudável da Receita

- Reavaliar os modelos de assinatura
 - Adicione máximo número máximo de filmes mensais
 - Reestruturar Ass.1 em um modelo rentável
- Testar a elasticidade dos preços dos clientes entre Ass.1, Ass.2 e Ass.3.
- Publicidade direcionada para aumentar a base de clientes
- Expandir em outros nichos: filmes para homens e crianças

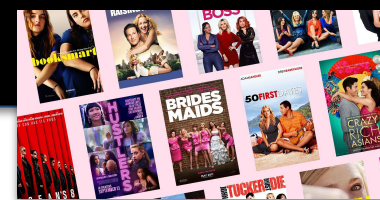
Racionalização de custos

- Negocie descontos por volume para diminuir o custo de distribuição
- Incentivar os clientes Ass.2 e Ass.3 a enviar mais de um filme junto
- Promova locações de filmes mais antigos (com menor custo de amortização de conteúdo)
- Negociar com estúdios de cinema para reduzir o custo de DVD



Guia para o Entrevistador

Assim que o candidato apresentar o *Brainstorming*, peça para ele dar a recomendação final, com riscos e próximos passos.



Abordagem Sugerida - Recomendação Final

Recomendação

- O Mulheres.DVD aumentou suas receitas adicionando clientes nos Ass.1 e Ass.2. Ele subsidiou o Ass.1 com recursos do Ass.2 e Ass.3, uma vez que Ass.1, estava obtendo margens negativas.
- O Mulheres.DVD precisa reestruturar o Ass.1 para devolvê-lo à lucratividade.
- Ajustar o preço é uma alternativa. O Mulheres.DVD também deve racionalizar o custo e se concentrar nos 2 principais componentes de custo: custo de distribuição e amortização de conteúdo.
- No futuro, o Mulheres.DVD deve avaliar a entrada em outros nichos de mercado.

Riscos

- O ajuste de preços pode levar à canibalização, com os clientes do Ass.3 mudando para o Ass.2 e os do Ass.2 para o Ass.1.
- O Mulheres.DVD precisa identificar a oferta *premium* que Ass.2 e Ass.3 têm.
- O Mulheres.DVD deve ser cauteloso ao reestruturar o Ass.1, para não perder clientes

Próximos passos

- Analisar a elasticidade de preço dos clientes para diferentes tipos de assinatura
- Renegociar contratos com distribuidores e estúdios de cinema

Case 5: Zabumba Zoo

- Tipo: Fusões e Aquisições (M&A)
- Dificuldade: Média
- Indústria: Serviços Financeiros
- Híbrido





Prompt - Parte 1

Nosso cliente é um zoológico que está pensando em adquirir uma girafa famosa de uma reserva africana.

É um investimento enorme, mas eles acreditam que a nova girafa seria uma grande contribuição para a comunidade animal. Você foi contratado para ajudar a decidir se é uma boa ideia. O que você consideraria ao tentar ajudar seu cliente a tomar essa decisão?



Forneça apenas se solicitado

- **Número de pessoas que visitam o zoológico anualmente:** 300 mil
- **Preço da entrada:** US \$ 15
- **Possíveis benefícios da aquisição:** aumento da participação; outro zoológico que adquiriu uma girafa semelhante teve um aumento de 8%
- **Custos da aquisição da girafa**
 - **Custos imediatos:** taxas de aquisição, custos de transporte e novas instalações.
 - **Custos anuais de manutenção:** custos com alimentação, saúde e treinadores adicionais
 - **Custo de aquisição:** US \$ 235K
 - **Novas instalações:** US \$ 850K
 - **Transporte:** US \$ 110K
 - **Manutenção anual:** US \$ 90K
 - **Taxa de desconto (banco):** 20% Suponha que o custo imediato seja pago hoje, e os custos e benefícios anuais sejam realizados a partir do próximo ano e mantidos em perpetuidade, mesmo que a girafa não consiga sobreviver.



Overview para o entrevistador

- Mesmo que o cliente seja um zoológico, estamos realizando um processo semelhante ao que é feito ao subscrever uma apólice de seguro. O caso avalia conceitos básicos, mas envolve muitos cálculos e uso de recursos financeiros e técnicas de avaliação.
- Principais objetivos do caso:
 1. Avaliação do investimento - Percorra as etapas do processo de avaliação de um ativo
 2. Análise do ponto de equilíbrio - determine a receita necessária para um VPL positivo
 3. Avaliação de Risco - O zoológico deve usar um contrato de seguro para proteger o risco de queda?
- Arredondar números geralmente é bom, mas não deve ser feito ao extremo, pois irá alterar os resultados



Abordagem Sugerida - Parte 1

Ele deve começar perguntando sobre os benefícios e custos associados à aquisição da girafa, presentes no slide anterior.

O entrevistado deve pensar em realizar um breakeven e uma análise de sensibilidade.

Depois, ele precisa pensar em executar uma avaliação de risco (momento em que deve ser redirecionado para o **Anexo 1** na página seguinte).



Guia para o Entrevistador

Quando o entrevistado mencionar a ideia de fazer uma avaliação de risco, mostrar o **Anexo 1** (próxima página). Compartilhar os dados e informações de benefícios e custos associados à aquisição da girafa mediante a perguntas de clarificação correspondentes.



Anexo 1 - Resultados da Pesquisa de Mercado

Possível Aumento de Audiência	Receita Anual	Probabilidade
3%	\$ 135.000,00	20%
5%	\$ 225.000,00	40%
7%	\$ 315.000,00	30%
9%	\$ 405.000,00	10%

Receita adicional esperada	\$ 252.000,00
Receita anual atual	\$ 4.500.000,00
Receita total esperada	\$ 4.752.000,00



Prompt - Parte 2

Usando os dados sobre os benefícios e custos ao zoológico da aquisição.

Determine se essa compra da girafa faz sentido financeiro para o zoológico, usando o valor do Valor Presente Líquido (VPL).

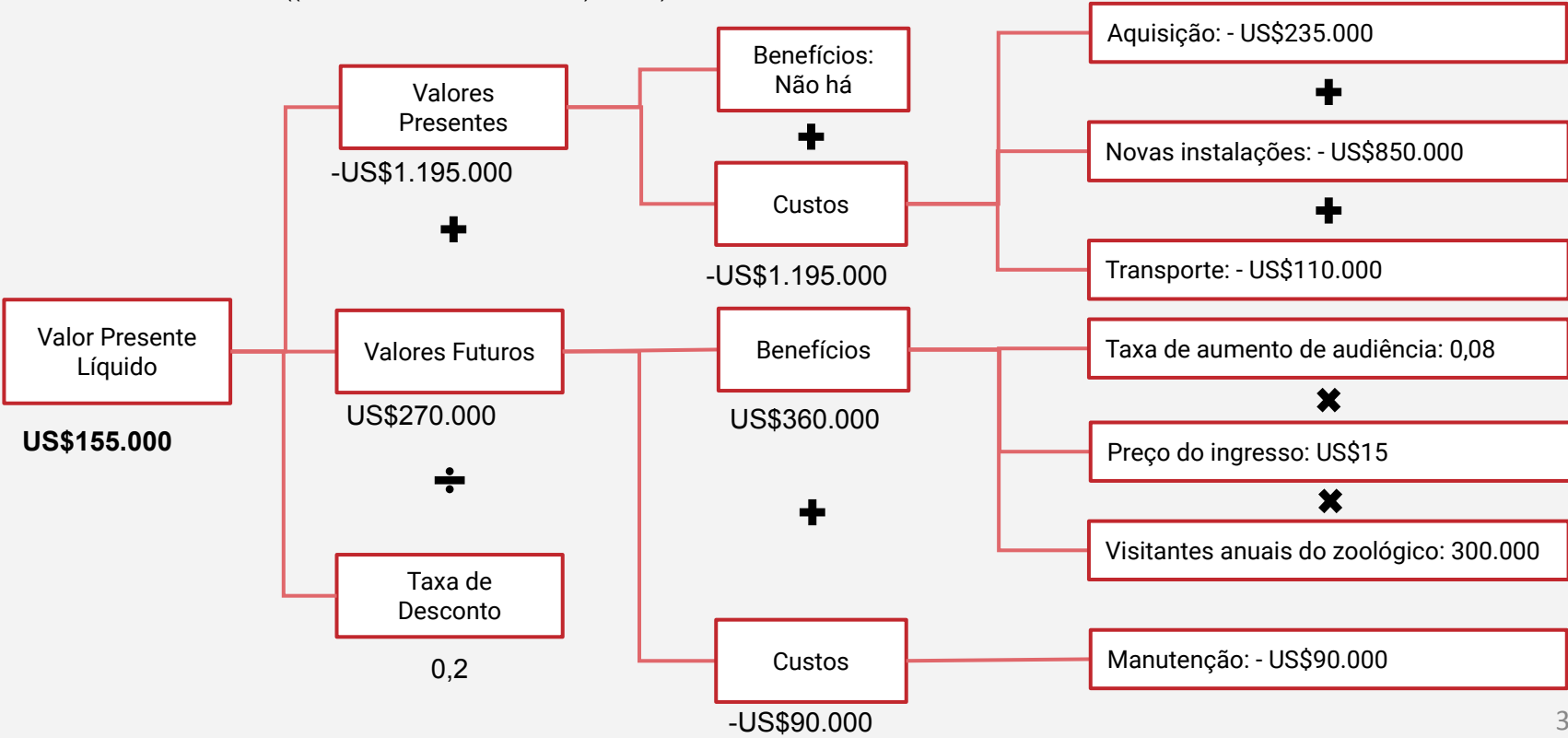




Abordagem Sugerida - Parte 2

A fórmula para resolução é:

$$VPL = - \text{US\$ } 1.195 \text{ mil} + ((\text{US\$ } 360 \text{ mil} - \text{US\$ } 90 \text{ mil}) / 0,20) = \text{US\$ } 155 \text{ mil}$$





Prompt - Parte 3

A Zabumba Zoo. está receosa em usar como referência o aumento de audiência do outro zoológico de 8%. A empresa pensa que a audiência poderia aumentar em menos de 8%. Que análise você poderia realizar para resolver esse receio? Qual é o aumento de audiência necessário para o *breakeven*?



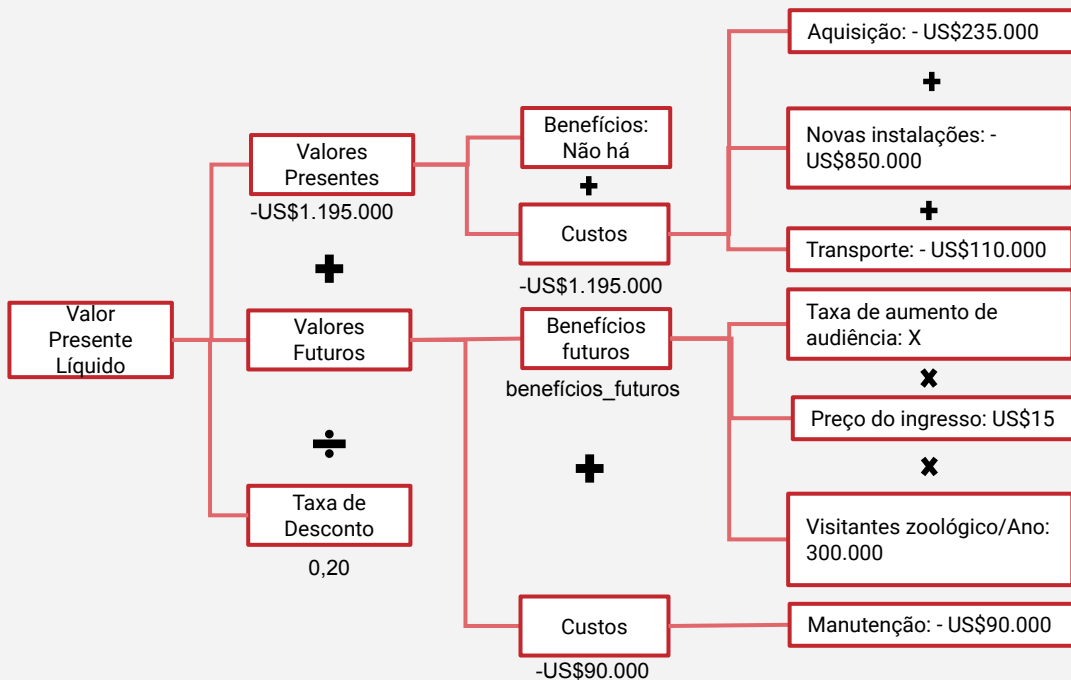
Guia para o Entrevistador

Você deve verificar se o entrevistado determinou que uma análise de sensibilidade/ponto de equilíbrio (*breakeven*) do cálculo do VPL com menor aumento de audiência, pois isso ajudará a confirmar que o projeto ainda faz sentido.

Veja a página de cálculos para conferir os cálculos do entrevistado.



Deve-se determinar a análise do break-even do cálculo do VPL a partir do menor aumento de audiência. Isso ajudará a confirmar que o projeto ainda faz sentido. O raciocínio é o mesmo do exercício de VPL, com a diferença que temos que encontrar a taxa de aumento de audiência para o break-even (indicado como X). Para isso, precisamos encontrar a receita adicional necessária (os benefícios em Valores Futuros) que abateriam os custos em Valores Presentes.



Break-even =

$$0 = ((\text{beneficios_futuros} - \$90.000) / 0.20) - \$1.195.000$$

$$(\$1.195.000) \times 0.20 = \text{benefícios futuros} - \$90.000$$

$$\text{Receita} = \$239.000 + \$90.000 = \mathbf{\$329.000}$$

$$\$329,000 = (300,000) \times (15) \times (X)$$

$$X = (\$329,000 / \$4.5M) = 7.3\%$$

Assim, seria necessária uma taxa de **7.3%** de aumento de audiência para que se chegue ao break even do VPL.



Prompt - Parte 4

Como o zoológico é muito contrário a riscos, eles estão interessados em cobertura de alguns de seus riscos negativos. Uma empresa de seguro se ofereceu para fornecer ao zoológico uma constante receita para aumentar a receita total para US\$ 250.000 por ano, se os aumentos de audiência forem menores ou iguais a 5% (se a receita for de US\$135 mil, o seguro dará ao zoológico US\$115 mil).

Em troca, a companhia de seguros quer que o zoológico pague 1% da receita anual total do zoológico como bônus. O que você pode fazer para determinar se isso foi um bom negócio?



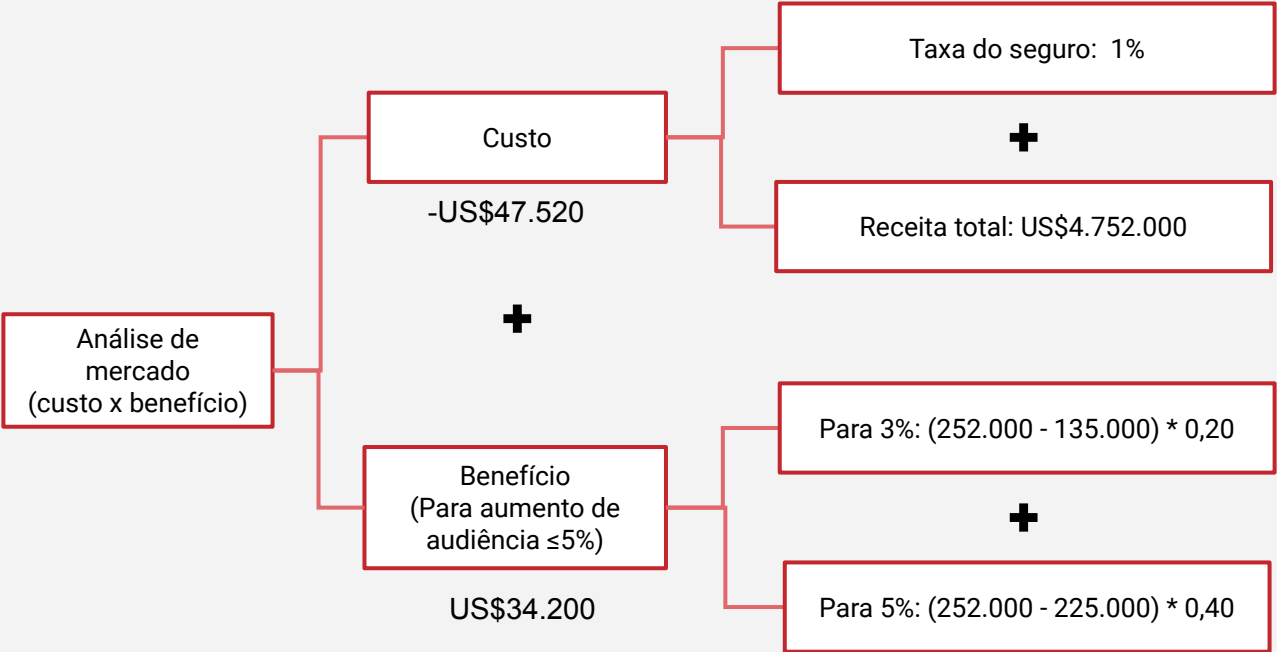
Guia para o Entrevistador

Você deve identificar se o entrevistado reconhecer que são necessárias informações adicionais e que um estudo de pesquisa de mercado pode ajudar nesse processo.

Forneça o Anexo 1 após o entrevistado identificar essa noção. Assim, o entrevistado deve usar a pesquisa de mercado para determinar o provável aumento de audiência.



Abordagem Sugerida - Parte 4



Assim, vemos que Custo > Benefício. Isso significa que a aquisição da girafa não é recomendável, considerando que o zoológico quer evitar riscos



Prompt - Parte 5

Dê sua recomendação final para o CEO da Zabumba Zoo. Leve em consideração tudo que foi analisado no caso.



Abordagem sugerida - Parte 5

É improvável que a aquisição da girafa seja uma boa ideia para o zoológico, dadas as informações fornecidas. Em outros jardins zoológicos, o atendimento aumentou substancialmente devido a uma nova girafa; no entanto, com base em nossa pesquisa de mercado, parece menos provável que possamos equilibrar o investimento por meio de maior participação. Recebemos um contrato de seguro para ajudar a mitigar alguns dos riscos negativos; no entanto, é muito caro criar valor.

Para tornar o investimento mais aceitável, podemos considerar a negociação com a companhia de seguros para aumentar os benefícios de receita fornecidos ou diminuir o custo do prêmio.

Casos excelentes irão:

- Identificar que podemos usar os aumentos de frequência de outro zoológico como referência para estimar nossos próprios aumentos de audiência
- Observar no Anexo 1 que é improvável que a participação aumente o suficiente para o zoológico se equilibrar
- Observe que os prêmios e benefícios da companhia de seguros são afetados por aumentos de participação; portanto, se o aumento de audiência for sempre superior a 5%, o zoológico estará pagando ainda mais, mas não obtendo benefício
- Observar que o contrato da companhia de seguros é essencialmente uma opção; portanto, uma estrutura diferente do contrato pode ser mais adequada para o zoológico

Case 6: Clean Energy

- Tipo: Avaliação da indústria
- Dificuldade: Alta
- Indústria: Energia





Prompt - Parte 1

Em meados de 2011, o governo alemão comprometeu-se em desativar toda a sua capacidade de produção de energia nuclear nos próximos 10 anos. Os objetivos do governo são: substituir esse aparato nuclear por fontes de energia renovável; reduzir gases do efeito-estufa em 40% até 2020 e em 80% até 2050; garantir que a energia renovável contribua com 80% do setor energético alemão até 2050; garantir que o consumo de energia caia em 20% até 2020 e 50% até 2050. Würden é um centro cultural e econômico do noroeste da Alemanha, com 640.000 habitantes. Devido a isso a cidade abriga um grande número de empresas multinacionais e complexos industriais. Este município foi incluído em um programa federal antinuclear e o prefeito precisa de uma nova estratégia energética. Você foi contratado(a) para ajudá-lo.



Overview para o entrevistador

O case possui três componentes principais:

- Análise qualitativa: determinar como a matriz energética irá mudar com o desligamento das usinas nucleares e qual o impacto dessa decisão governamental.
- Análise quantitativa: interpretação dos dados e gráficos referentes ao consumo de energia em Würden (cálculo do CAPEX e do VPL são muito importantes nessa etapa do case).
- Conclusão: por meio do CAPEX encontrado comparar as quatro opções e determinar a melhor forma de substituir a matriz energética.

Cookies



- O candidato levantar pontos de oferta e demanda tais como mudanças nos hábitos de consumo e a possibilidade de Würden tomar energia emprestada de outras regiões..

Traps



- O candidato não levar em conta questões legais e regulamentação, o futuro das usinas nucleares que serão desativadas e quem irá financiar essa mudança de matriz energética.



Guia para o entrevistador

O candidato deve construir uma estrutura básica para abordar as principais áreas de política energética em Würden.

- Não se aprofunde muito em detalhes, porque as próximas duas questões irão cobrir o déficit energético e a usina.



Abordagem sugerida - Parte 1

Demanda

Qual é a demanda diária/anual?

Qual a estrutura de consumo de energia? (principais consumidores por setor)

Há previsões de mudança no consumo?

Quais são os consumidores mais cruciais? (Ex. hospitais)

Oferta

Quão grande é a oferta de energia nuclear?

Há outras fontes de energia na região?

Há oportunidade de ampliar a produção atual?

Podemos “emprestar” energia de outros estados?

Quais fontes de energia renovável podemos usar?

Velhas usinas nucleares

Como os resíduos nucleares têm sido tratados?

Quanto o desligamento irá custar?

Como podemos usar as demais usinas de energia no período pós-desligamento?

O que faremos com os trabalhadores das usinas nucleares?

Financiamento

Quem irá financiar o desligamento e a reestruturação energética?

Deveríamos atrair investidores privados?

Podemos contar com fundos de desenvolvimento internacional e federal?

Há subsídios (créditos tributários) na produção de energia renovável?

Deveríamos esperar um VPL positivo?

Questões legais/entre outras

Quem irá lidar com os donos das usinas nucleares?

Podemos ajudá-los a encontrar novas oportunidades de investimento na região ou prover compensações?

Deveríamos prover subsídios adicionais a novos projetos de energia na região?



Prompt - Parte 2

O prefeito quer que você defina a redução de oferta de energia após o desligamentos das usinas nucleares.



Guia para o Entrevistador


Entregue o anexo 1.




Anexo 1 - Resultados da Pesquisa de Mercado



**Parque solar
(solução existente)**
Produção anual: 300.000
MWh
Localização: 20 milhas NE



**Usina de gás natural
(solução existente)**
Produção anual: 800.000
MWh
Localização: 20 milhas SE

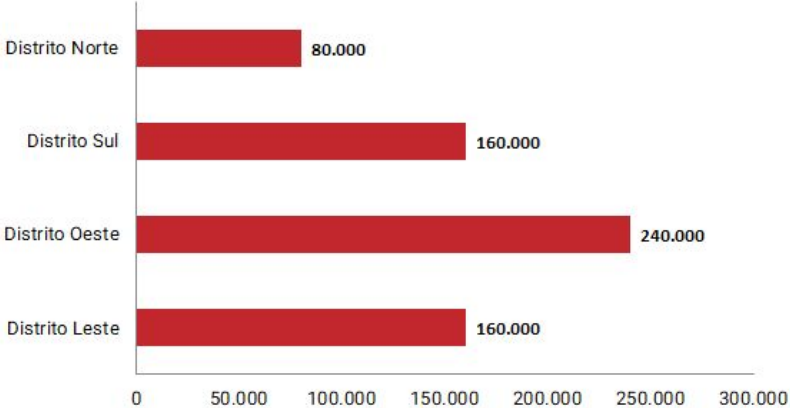


**Usina nuclear
(solução existente)**
Produção anual: 900.000
MWh
Localização: 80 milhas SE

Consumo de energia anual em Würden por distrito



População de Würden por distrito



Consumo diário domiciliar na Alemanha: 9,95 kWh/dia
1 MWh = 1.000 kWh
Perdas de energia para cada 1 milha de transmissão: 0,05%



Guia para o Entrevistador no Anexo 1 (1.1 de 2)

Oferta de Energia

Em **primeiro lugar**, o entrevistado deve perceber que essa questão é sobre a relação entre oferta e demanda de energia em Würden. Sem uma usina nuclear, Würden não será capaz de sustentar seu consumo corrente. A oferta pode ser estimada em MWh (por ano):

*Premissa para a perda média de energia por uma milha de transmissão: 0,05%

1. Parques solares:

Perdas de energia*: $0,05\%/\text{milha} * 20 \text{ milhas} = 1,00\%$

Energia entregue: $300.000 \text{ MWh} * (100\% - 1\%) = 297.000 \text{ MWh}$

1. Usinas de gás natural:

Perdas de energia*: $0,05\%/\text{milha} * 20 \text{ milhas} = 1,00\%$

Energia entregue: $800.000 \text{ MWh} * (100\% - 1\%) = 792.000 \text{ MWh}$

2. Usinas nucleares:

Perdas de energia*: $0,05\%/\text{milha} * 80 \text{ milhas} = 4,00\%$

Energia entregue: $900.000 \text{ MWh} * (100\% - 4\%) = 864.000 \text{ MWh}$

Oferta total: $297.000 + 792.000 + 864.000 = 1.953.000 \text{ MWh}$

Demanda de Energia

Em **segundo lugar**, o candidato deveria calcular a demanda usando o consumo dos domicílios. Tome como premissa que um domicílio é formado por 4 pessoas. Para facilitar os cálculos, o candidato pode arredondar o consumo das famílias para 10 kWh.

Ajude o candidato a ter o *insight* de que o consumo de energia é calculado anualmente, e ela/ela precisará multiplicar este número por 365 dias.

Consumo total dos domicílios: $\text{N}^\circ \text{ de domicílios} * 10 \text{ kWh} * 365 \text{ dias}$





Guia para o Entrevistador no Anexo 1 (1.2 de 2)

Distrito	População	Domicílios	Consumo por domicílio (kWh)
Leste	80.000,00	20.000,00	73.000,00
Oeste	160.000,00	40.000,00	146.000,00
Sul	240.000,00	60.000,00	219.000,00
Norte	160.000,00	40.000,00	146.000,00



Guia para o Entrevistador no Anexo 1 (2 de 2)

Definindo o consumo de outros clientes no Distrito Leste:

Consumo dos domicílios: 73.000 MWh → 20% do Total

Empresas (20%): $73.00 \text{ MWh} / 20\% * 20\% = 73.000 \text{ MWh}$

Social (40%): $73.000 \text{ MWh} / 20\% * 40\% = 146.000 \text{ MWh}$

Total para Distrito Leste: $73.000 \text{ MWh} + 73.000 \text{ MWh} + 146.000 \text{ MWh} = 365.000 \text{ MWh}$

Distrito	Produção	Empresas	Domicílios	Social	Total
Leste	73.000,00	73.000,00	73.000,00	146.000,00	365.000,00
Oeste	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	584.000,00
Sul	109.500,00	109.500,00	219.000,00	109.500,00	547.500,00
Norte	73.000,00	73.000,00	146.000,00	-	292.000.00
Total da cidade					1.788.500,00

Em **terceiro lugar**, a suboferta de energia projetada é igual a:

$1.953.000 \text{ MWh} - 1.788.500 \text{ MWh} = - 699.500 \text{ MWh} \approx - 700.000 \text{ MWh}$



Prompt - Parte 3

Para garantir o fornecimento de 700.000 mWh* de energia por ano para Würden, a equipe local do projeto identificou várias opções. O prefeito solicitou que você as revisse, definisse o total de unidades energéticas necessárias (para cada fonte de energia) e recomendasse o projeto mais viável. Todas as operações serão realizadas gratuitamente pela Agência Federal de Energia, porém o orçamento local só irá cobrir os investimentos iniciais. As perdas na transmissão de energia podem ser negligenciadas.



Guia para o Entrevistador

Entregue o anexo 2.



Anexo 2 - Resultados da Pesquisa de Mercado

Projeto	Usina solar	Parque eólico offshore	Parque eólico onshore	Usina de gás natural
Nº de unidades	?	?	?	?
Capacidade por unidade**, mW	0.4	8	8	200
Fator de capacidade	25%	50%	25%	50%
CAPEX por unidade, \$M	0.5	20	8	320
Vida útil, anos	15	15	15	15

O **fator de capacidade** de uma usina consiste na razão de sua produção real sobre determinado período de tempo, ao seu produto potencial caso fosse possível operar na capacidade máxima de forma contínua neste período.

* Número de horas por ano = 8760

** Capacidade da placa de identificação (potencial)



Guia para o Entrevistador

A solução dessa parte depende principalmente do cálculo do CAPEX de cada um dos projetos. O cronograma e as receitas dos projetos serão os mesmo para todos os tipos de instalações de energia. A Agência Federal de Energia cuidará das despesas operacionais e de manutenção, portanto, não há necessidade de cálculo de VPL completo.

Primeiro, o entrevistado precisa definir a capacidade líquida que pode fornecer 700.000 mWh por ano para Würden: $700.000 / 8.760 \sim 80$ mWh (produção real)

Em segundo lugar, o entrevistado deve estimar o número de unidades de geração de energia para cada um dos projetos:

Parque solar

Produção real de um painel solar é igual a:
 $0,4 * 25\% = 0,1$ mW

Um painel produz $0,1 * 8.760 = 876$ mWh ao ano

Você precisa de $700.000/876 = 800$ painéis para atingir a meta

CAPEX: $800 * 0,5 = \$400M$

Parque eólico offshore

Produção real de uma turbina offshore é igual a:
 $8 * 50\% = 4$ mW

Uma turbina produz $4 * 8.760 = 35.040$ mWh ao ano

Você precisa de $700.000/35.040 \approx 20$ turbinas para atingir a meta.

CAPEX: $20 * 20 = \$400M$

Parque eólico onshore

Produção real de uma turbina onshore é igual a:
 $8 * 25\% = 2$ mW

Uma turbina produz $2 * 8.760 = 17.520$ mWh ao ano

Você precisa de $700.000/17.520 \approx 40$ turbinas para atingir a meta.

CAPEX: $8 * 20 = \$320M$



Usina de gás natural

Produção real de uma usina é igual a: $200 * 50\% = 100$ mW

Uma usina produz $100 * 8.760 = 876.000$ mWh ao ano

CAPEX: $1 * 320 = \$320M$

Porém, o candidato deve lembrar que esta opção emite CO₂.



Recomendação

O prefeito quer ter uma breve reunião com você para determinar o caminho a seguir. Qual será a sua recomendação?



Abordagem Sugerida - Recomendação Final

- O parque eólico *onshore* é a melhor opção considerando o CAPEX inferior a 320M e sua habilidade de atender ao duplo objetivo de suprir a diferença entre oferta e demanda enquanto elimina as emissões de CO2.
- O entrevistado deve ser capaz de quantificar os resultados dos *prompts* anteriores, enquanto também elenca riscos com a geração de energia eólica *onshore* e o levanta o risco de oportunidade de renunciar a outras fontes de energia.
- O entrevistado deve ser capaz de traçar um plano de ação e/ou implementação de alto nível

A sigla **CAPEX** vem do termo em inglês **CAP**ital **EXP**enditure e significa Despesas de Capital ou Investimentos em bens de capital. O CAPEX envolve todos os custos relacionados à aquisição de equipamentos que visam a melhoria de um produto, serviço ou da empresa como um todo. Em análise de investimentos, CAPEX é a medida de base para calcular o Retorno sobre Investimento em determinado projeto.

Case 7: Farma Med

- Tipo: Lançamento de Produto
- Dificuldade: Alta
- Indústria: Farmacêutica





Prompt - Parte 1

Nosso cliente é a Farma Med., uma indústria farmacêutica que produz um medicamento chamado Heal, um medicamento cicatrizante vendido em vias líquidas atualmente. O produto é tipicamente aplicado com uma gaze especial em machucados ou durante o pós operatório. Farma Med está considerando um acordo com uma fabricante de Gazes, chamada Gaz Co. para criar um produto que combine o medicamento com a gaze para aplicação direta, com a venda de uma caixa da gaze umedecida com o medicamento. Gaz Co. venderia o produto final. Ela deve fazer isso?



Forneça apenas se solicitado

- **Se a Gaz Co. vende o produto final, Farma Med vende o medicamento para a Gaz Co.?** Sim, o plano proposto é para a Farma Med vender o produto para Gaz Co. A partir disso Gaz Co. cuidará das relações com clientes e marketing.
- **Qual o objetivo do acordo?** Determinar o melhor caminho para que a Farma Med **mantenha ou melhore seus lucros**
- **Há algum outro uso para o Heal?** Não, o uso é somente aplicado em pós operatórios e em machucados comuns.

Cookies



- Compreender como a estrutura de custos altera a margem de lucro da companhia
- Determinação do preço potencial

Traps



- O candidato focar muito em questões legais.
- Candidato não perguntar o motivo da Farma Med ter interesse no acordo



Guia para o Entrevistador

- De acordo com a estrutura que o candidato montar, vá fornecendo as informações que ele pedir conforme o slide seguinte.
- Caso o candidato queira explorar custos, forneça o **Anexo A.**



Abordagem Sugerida - Parte 1



Acompanhamento e orientação:

Clientes

- 2000 hospitais e postos de saúde no Brasil

Benefícios

- O produto combinado permite maior eficiência na aplicação
- Os compradores preferem, já que não precisam fazer compras separadas
- Menos desperdício do remédio
- Nenhum benefício adicional para a saúde

Patente

- Farma Med tem a patente do Heal.



Acompanhamento e orientação:

Informações para fornecer se solicitado

Preços:

WTP = Willingness To Pay = Disposição a pagar

WTP para via líquida original: R\$ 60,00

WTP para o pacote de gaze (com 50): R\$ 10,00

WTP aumenta em 20%

Considere o uso de um pacote inteiro de gaze e um vidro de remédio por tratamento.

Custos:

Gaze: R\$3,00

Mostrar tabela de custos na próxima página

Custos da via original: R\$6,00

Custos da proposta: R\$4,00



Overview para o entrevistador

O case possui três componentes principais:

- Análise para determinar como a estrutura de custos mudará e qual a diferença na margem das companhias.
- Análise para determinar o preço potencial do produto combinado
- Conclusão de como o acordo deve ser estruturado



Guia para o Entrevistador

- De acordo com a estrutura que o candidato montar, vá fornecendo as informações que ele pedir conforme o slide seguinte.
- Caso o candidato queira explorar custos, forneça o **Anexo A**.



Abordagem sugerida - Parte 2

Candidato deve calcular o novo preço do remédio: $(60+10) * 1,2 = R\$84,00$

Lucro:

Lucro Original da Via Líquida: $60 - 6 = R\$ 54,00$

Para manter o lucro, a empresa deve cobrar R\$58,00 da Gaz Co ($54 + 4$)

Lucro da Gaz Co. será de R\$ 23,00 ($84-58-3= 23$)



Anexo A- Estrutura de Custos

COGS	Medicamento Atual	Medicamento Proposto
Fabricação	0,5	0,3
Matéria-Prima	3	2,5
Empacotamento	0,5	0,2
Marketing	2	1



Prompt - Parte 2

Você acredita que o acordo dará certo?



Abordagem sugerida - Parte 3

Possivelmente o **alto COGS** que a Gaz Co. irá assumir para que o medicamento mantenha suas margens fragiliza o acordo.

Além disso, manter as vendas por parte da Gaz Co. pode ser um risco para a Farma Med.

Solução: compartilhamento de receitas e desconto baseado no volume de vendas

Verticalização: compra da Gaz Co.



Informações para fornecer se solicitado

Acompanhamento e orientação:

Competição: Não existe nenhum produto similar ao Heal, nem um produto com a combinação proposta pela companhia

Existem cerca de 30 companhias que fabricam a gaze especial para a aplicação do Heal.

Market Share da Gaz Co.: é a segunda maior do mercado, com um share de 25%.



Abordagem Sugerida - Recomendação Final

Recomendação:

O acordo nesses termos não deve ser feito, principalmente pelo fato das vendas serem assumidas pela Gaz Co., o que traria um risco de uma drástica diminuição do volume de vendas do Heal. Além disso, como a Gaz Co. assumiria essa etapa, seu COGS aumentaria, o que seria um risco para o cumprimento do acordo. Portanto, o ideal seria realizar uma integração vertical, pode haver uma mudança na estrutura do acordo ou realizar o acordo com outra empresa que fabrique gaze.

Case 8: Educação no Jd. Romano

- Tipo: Pro Bono
- Dificuldade: Médio
- Indústria: Educação





Prompt - Parte 1

Jardim Romano é um país fictício localizado na mesma região onde hoje existe a região metropolitana da cidade de São Paulo, no Brasil. Com uma população de 20 milhões de habitantes, o governo do Jardim Romano busca melhorar a quantidade e a qualidade da educação no país. O Clube de Consultoria Universitário foi chamado pelo Ministério da Educação do Jardim Romano para fornecer recomendações de modo a alcançar a transformação desejada em seu sistema escolar.



Forneça apenas se solicitado

- **Situação política e econômica do país:** O Jd. Romano foi comandado por anos por governo autoritário que não tinha educação como prioridade. Agora o país é democrático e educação tornou-se prioritária;
- **Objetivo:** Transformar o sistema educacional em 10 anos;
- **Período escolar:** De 5 a 18 anos = 13 anos no total;
- **Tipos de escola:** Todas são públicas;
- **Cultura:** A educação é vista como algo importante pela sociedade;



Cookies



- Perguntar o objetivo do cliente;
- Comunique sua estrutura de forma organizada

Traps



- Não compreender que o país está na América Latina, e portanto, possui características de um país em desenvolvimento pode inviabilizar o case.



Guia para o entrevistador

Forneça as informações a medida que o candidato fizer as perguntas. Tente não antecipá-lo. Caso o entrevistado fuja muito do assunto, faça considerações de modo a trazê-lo para o escopo do problema.

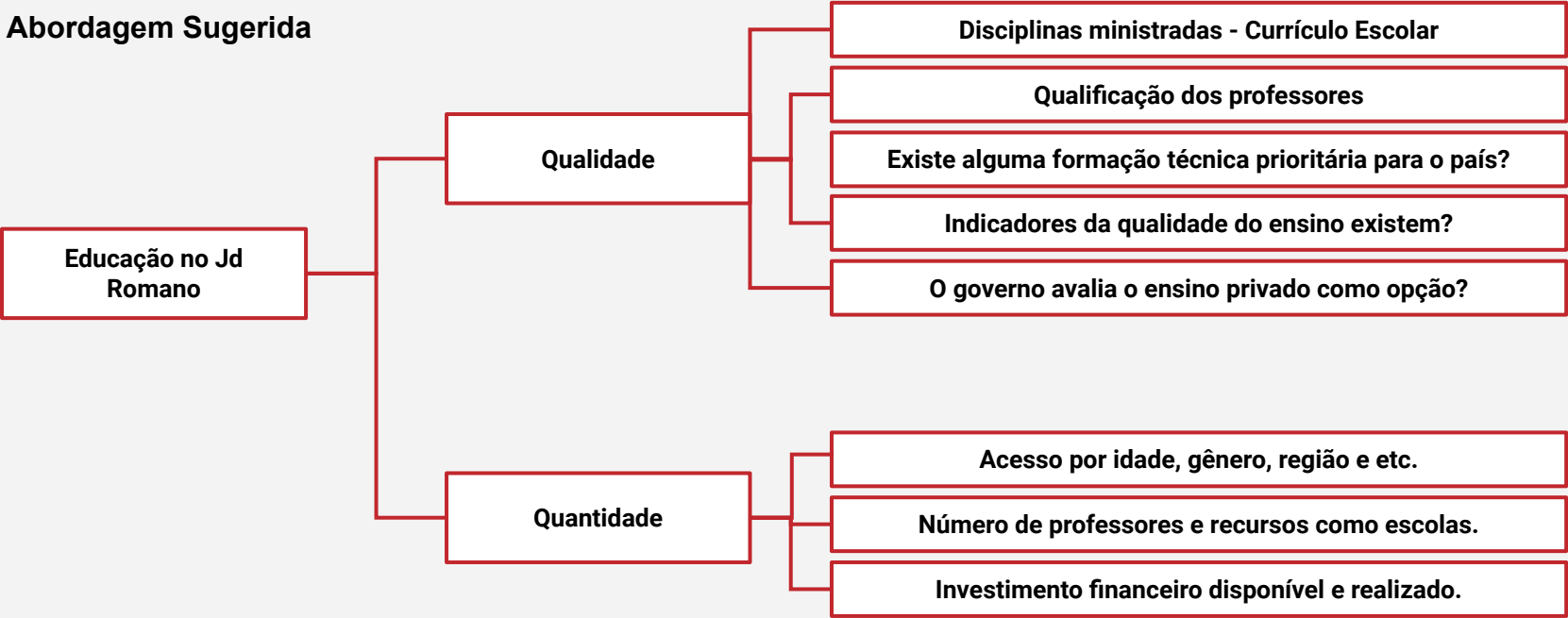


Prompt - Parte 2

Quais são os problemas que você gostaria de investigar ao diagnosticar a condição do sistema escolar atual no Jardim Romano?



Abordagem Sugerida





Prompt - Parte 2

A resposta deve elencar os pontos abaixo:



Boa resposta

- Examinamos principalmente questões de quantidade (por exemplo, professores e suprimentos escolares, gastos com educação) e como elas se relacionam a um único resultado educacional.
- Poderíamos continuar a investigar essas questões e é provável que haja outras medidas de resultados da Educação que poderiam ser consideradas, como avaliações alternativas, progressão para a educação pós-secundária ou resultados de emprego.
- Ainda temos que investigar as questões de qualidade, como a qualidade do currículo e dos professores.

Excelente resposta

- Deve-se tomar cuidado para não abordar o problema puramente com medidas de “quantidade” (por exemplo, melhorar a proporção aluno / professor ou aumentar o gasto por aluno), pois não há indicação clara até o momento de que isso resultaria necessariamente em melhorias significativas na situação.
- As questões de qualidade são provavelmente importantes. Vimos anteriormente que, apesar dos gastos mais elevados em comparação com seus pares econômicos e de uma proporção aluno / professor mais baixa, Jardim Romano ainda apresentava um desempenho inferior na avaliação internacional. Isso indica que a qualidade do ensino e o conteúdo do currículo são questões importantes a serem investigadas minuciosamente.



Prompt - Parte 2

O Jardim Romano preparou uma análise inicial, relacionando alguns parâmetros de educação do país com seus vizinhos. O primeiro grupo de países fica ao sul do Jardim Romano. Já o segundo conjunto contém os países com economia mais desenvolvida na América Latina. Em seguida, o último conjunto contém alguns países com economia semelhante ao cliente, medido em PIB *per capita*.

O que você pode observar na tabela?

- Reserve algum tempo para examinar as informações e anotar quaisquer observações que você considera importante para resolução do *case*.
- Desafie-se a identificar tendências que não sejam imediatamente explícitas nos dados.
- Se necessário, questione seu entrevistador com perguntas de clarificação. Por exemplo, você pode perguntar: “O que uma pontuação mais alta na avaliação internacional significa?” e obter como resposta: “Mostra um nível mais alto de desempenho médio do aluno entre os demais países”.



Prompt - Parte 2 - Tabela

Educação	Estudantes por escola	Alunos por professor	Investimento por aluno/Ano	Avaliação Internacional
JD Romano	650	31	R\$ 4.000,00	47
Países ao sul	520	24	R\$ 2.700,00	44
	910	30	R\$ 3.600,00	49
	1040	30	R\$ 4.900,00	55
Desenvolvidos	650	32	R\$ 7.200,00	62
	455	34,5	R\$ 7.700,00	63
	520	30	R\$ 8.100,00	61
Economicamente semelhantes (Similares)	780	33	R\$ 3.200,00	52
	650	30	R\$ 3.600,00	51
	390	28,5	R\$ 4.100,00	53



Prompt - Parte 2

A resposta deve elencar os pontos abaixo:



Boa resposta

- O Jardim Romano gasta uma quantia mais alta com educação em comparação com a maioria de seus vizinhos e seus pares econômicos.
- O Jardim Romano também tem uma proporção aluno / professor mais baixa em comparação com a maioria de seus vizinhos e seus pares econômicos.
- Apesar de ambos os itens acima, o Jardim Romano tem uma das pontuações mais baixas em avaliações internacionais.
- Em termos gerais, parece não haver relação direta entre a proporção aluno / professor e o resultado educacional medido pela avaliação internacional.
- Os países desenvolvidos claramente gastam mais por aluno em educação e têm melhores resultados, conforme medido pela avaliação internacional. No entanto, entre os pares e vizinhos do Jardim Romano, não há uma relação clara entre gastos e resultados educacionais.

Excelente resposta

- A variação no número de alunos por escola provavelmente reflete a distribuição geográfica das populações dos países.
- Embora as proporções aluno / professor e o financiamento por aluno sejam alavancas que podem ser consideradas importantes na melhoria da qualidade da educação, os dados aqui indicam que elas podem não fornecer por si mesmas a melhoria desejada. Questões como qualidade do professor e conteúdo curricular devem ser investigadas.
- A avaliação internacional pode não ser a melhor medida das habilidades que serão necessárias na futura economia do Jd Romano. Por exemplo, se as habilidades linguísticas ou tecnológicas são importantes para a economia do país, quais são as melhores avaliações / medidas disso?



Prompt - Parte 3

Um dos analistas do Clube de Consultoria Universitário menciona o exemplo do país Sul C, que supera todos os pares econômicos e vizinhos do Jardim Romano na avaliação internacional. Ele acredita que a estrutura escolar mais concentrada do país é um grande motivo para seus melhores resultados na avaliação internacional. Ele sugere que ter escolas maiores e menos fragmentadas permite uma seleção e treinamento mais eficazes de professores, levando a melhores resultados educacionais para os alunos.

Qual seria a redução no número total de escolas no Jardim Romano se atingisse o mesmo tamanho médio de escola que o país vizinho Sul C?



Abordagem sugerida - Parte 2

Seu entrevistador pode fornecer as seguintes informações, se solicitado: 15% da população do Jd Romano está atualmente frequentando a escola.

Dicas úteis

- Não se sinta apressado em fazer cálculos. Estruture sua resolução com calma.
- Converse com seu entrevistador sobre seus passos para que você possa demonstrar uma abordagem organizada.



Prompt - Parte 3 - Solução recomendada



Boa resposta

1. Existem 3 milhões de crianças em idade escolar em Jd. Romano ($15\% \times 20$ milhões).
2. Existem atualmente 6.000 escolas em Jd. Romano (= 3 milhões de crianças em idade escolar divididas por 500 por escola).
3. Presumindo o mesmo tamanho de escola que o vizinho C, daria 3.750 escolas em Jd. Romano.
4. Portanto, 2.250 escolas seriam fechadas (ou 37,5% das escolas).

Excelente resposta

Uma resposta muito boa a essa pergunta pode reconhecer que esse é provavelmente um alvo irreal. Embora alguma consolidação de escolas possa ser possível em certas áreas, uma reestruturação geral pode ser contraproducente, visto que muitos alunos e professores agora teriam que viajar distâncias muito maiores para chegar à escola. Isso pode gerar outros problemas, como falta de pessoal ou frequência insuficiente, e pode criar encargos financeiros muito maiores para o governo e as famílias.



Prompt - Parte 4

Com base nas questões e informações discutidas até agora, que outras questões você gostaria de investigar como parte do diagnóstico do atual sistema educacional no Jd Romano?



Dicas úteis

- Reserve algum tempo para considerar o que foi investigado nas questões anteriores e quais foram as conclusões.
- Resuma para o entrevistador o que foi determinado até agora. Que outras investigações podem ser necessárias?
- Fique de olho no objetivo geral. Consulte novamente o conjunto de questões que foram descritas na pergunta 1 ao responder a esta pergunta.

Case 9: Time de Basquete NBA

- Tipo: Decisão de Investimento
- Dificuldade: Difícil
- Indústria: Financial Services/Private Equity





Prompt

A República Partners, uma firma de Private Equity, está interessada em adquirir uma franquia da principal liga de basquete do mundo. A RP já encontrou um time a venda e o atual dono disse que considera uma oferta de US\$1.4 bilhão satisfatória. Sua equipe foi contratada para entender se esse é um bom investimento e realizar uma recomendação à RP.



Forneça apenas se solicitado

- **Qual o motivo do investimento?** A RP busca aumentar os seus investimentos. Além disso já tiveram uma experiência prévia no ramo esportivo que foi muito positiva e gostariam de entrar novamente.
- **Há outras partes interessadas na compra do time?** Não existem outras partes interessadas e a firma de Private Equity acredita que seja uma chance única.
- **É um time importante da liga?** O time tem tido boas campanhas e possui jogadores promissores para o futuro



Overview para o entrevistador

- O candidato deve entender quais as principais considerações que uma firma de Private Equity precisa levar em conta.
- Campos como Receitas e Custos por exemplo, devem estar no Framework do candidato e é importante o próprio candidato fazer um brainstorming sobre isso.

Cookies



- Perguntar se está sendo considerado Spring Training e Farm System.
-Perguntar sobre outros possíveis licitantes
-Perguntar sobre a expertise da firma no ramo.

Traps



- Não perguntar sobre motivações sobre o investimento
- Pensar que o clube ganha apenas com ingressos de jogos
-Não perguntar sobre a estrutura de fundos, taxas mínimas e taxas de espera.

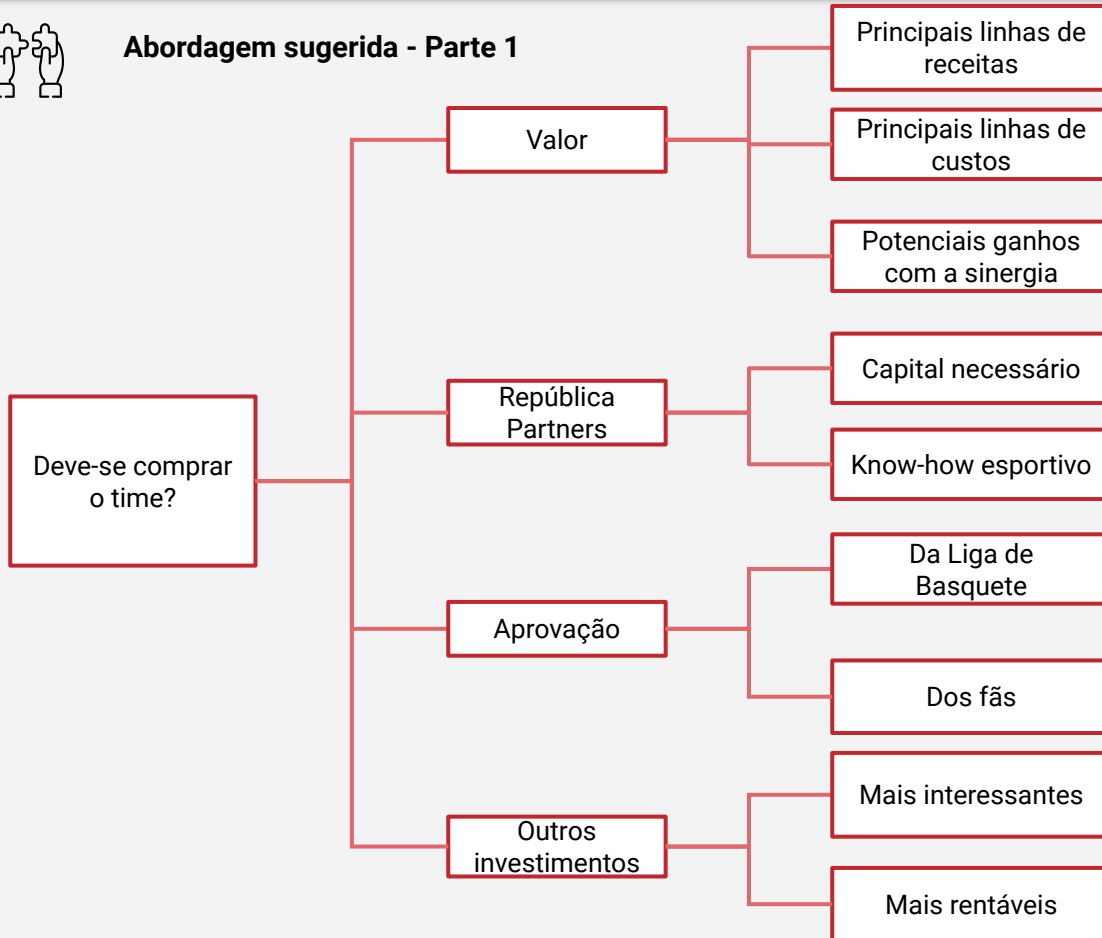


Guia para o entrevistador

Oriente o candidato para responder por partes, primeiro apresentando os métodos de precificação que ele conhece e só depois decidindo qual melhor método para recomendação do preço. Estimule o Brainstorm de Receitas e Custos pelo candidato antes de fornecer o Anexo 1.



Abordagem sugerida - Parte 1



Brainstorming

Receitas:

- Venda de ingressos
- Direitos de mídia
- Patrocínios
- Produtos licenciados
- Vendas de camisas

Custos:

- Salários
- Custos administrativos
- Estádio e Centros de treinamentos
- Logística



Anexo 1 - Receitas e Custos

Ginásio	
Assentos	20000
Arquibancada	90%
Premium	10%
Taxa de utilização / jogo - Arquibancada	80%
Taxa de utilização / jogo - Premium	75%
\$ Arquibancada	\$50
\$ Premium	\$120
Número de jogos em casa/Ano	41

Merchandise
2 milhões de itens por ano, com preço médio de \$100. O time tem um lucro de 25%

Outras fontes de receitas	
Patrocínios	\$80M
Direitos de mídia	\$150M
Vendas durante os jogos	30% da receita com ingressos

Custos	
Salários	\$100M
Administrativos	\$20M
Vendas e Marketing	\$50M
Manutenção do ginásio	\$30M



Guia para o entrevistador

Peça para o candidato fazer o Valuation do time referido utilizando os dados de Custos e Receitas.

Forneça, caso pedido:

- Taxa de desconto = 10%
- Desconsidere impostos

Receitas

Ginásio:

Arquibancada: $20000 \times 90\% \times 80\% \times \$50 \times 41 = \$29.520.000,00$

Premium: $20000 \times 10\% \times 75\% \times \$120 \times 41 = \$7.380.000,00$

Merchandise: $2M \times \$100 \times 25\% = \$50.000.000,00$

Patrocínios: \$80M

Direitos de mídia: \$150M

Vendas: $30\% \times (\$29.520.000,00 + \$7.380.000,00) = \$11.070.000,00$

TOTAL (Soma): \$327.970.000,00

Custos

$\$100M + \$20M + \$50M + \$30M = \$200M$

Valuation

EBIT = Receita - Custos

EBIT = \$127.970M

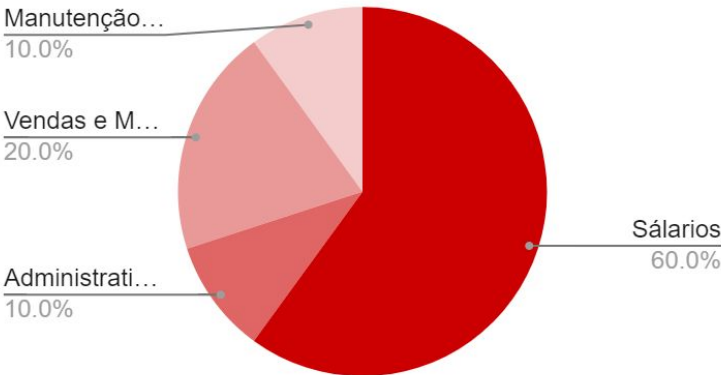
Valor: EBIT / Taxa de desconto

Valor: \$1.28 bilhões

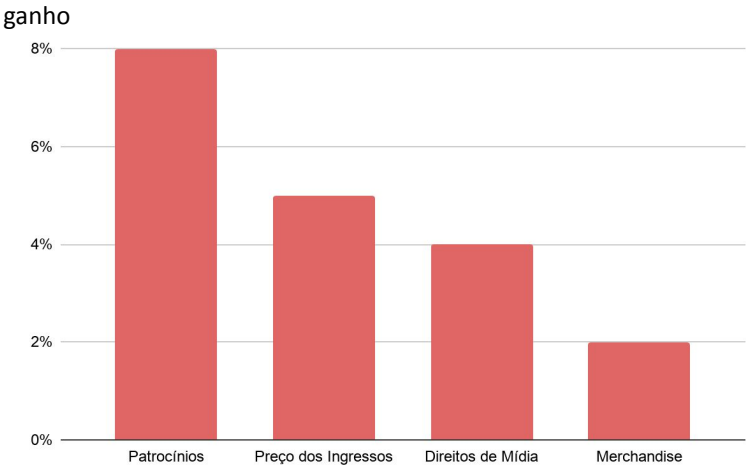


Como o fundo de PE já teve experiências prévias com times esportivos, através do Benchmark com franquias passadas, foram identificadas as seguintes sinergias. Qual o impacto delas no Valuation?

Custos - Benchmark Liga



Custo Total: 200M





Guia para o entrevistador

Após cálculo do Valuation considerando as sinergias, peça a recomendação final do entrevistado.

Receitas adicionais

Ginásio: $\$36.900.000 \times 5\% = \1.845M

Merchandise: $\$50.000.000,00 \times 2\% = \1M

Patrocínios: $\$80\text{M} \times 8\% = \$6,4\text{M}$

Direitos de mídia: $\$150\text{M} \times 4\% = \6M

TOTAL: $\$15.245\text{M}$

Economia nos custos

Custos do Time: 240M

Benchmark: 200M

Economia: $240\text{M} - 200\text{M} = 40\text{M}$

Valuation

Adicional: $\$40\text{M} + \$15.245 = \$55.245\text{M}$

Valor: Adicional / Taxa de desconto

Valor: $\$552.45\text{M}$

Valuation com Sinergias: $\$1.82$ bilhões



Abordagem Sugerida - Recomendação Final

Recomendação

- A firma de Private Equity deve adquirir o time de basquete
- Com as sinergias, o valor do time é superior ao pedido pelo dono da franquia
- República Partners já possui experiência com times esportivos
- Time possui bons talentos e é provável de ser um time competitivo nos próximos anos

Riscos

- Não conseguir implantar todas as sinergias
- Talentos do time saírem e assim não conseguir manter o padrão
- Tensão entre recuperar o investimento e querer investir mais para tornar o time ainda mais competitivo

Próximos passos

- Tentar negociar com o dono da franquia para chegar no valor sem as sinergias (\$1.27 bilhão)
- Estudo do time para garantir que tanto a administração, como técnicos e jogadores estão em sintonia para continuar brigando por bons resultados

Case 10: BR Logística

- Tipo: Lucratividade
- Dificuldade: Média
- Indústria: Transportation





Prompt - Parte 1

Seu cliente é a BR Logística, a maior transportadora que entrega na América do Sul. Ao longo dos últimos 5 anos, a empresa teve um crescimento em seus custos devido ao aumento gradativo dos salários dos caminhoneiros e está lidando com escassez de caminhoneiros para realizar as entregas.

A empresa quer que você apresente soluções para aumentar a lucratividade e continuar competitiva no mercado.



Forneça apenas se solicitado

- **Qual é o objetivo principal da empresa?** Aumento na lucratividade, sem um alvo específico.
- **Os concorrentes passam pelos mesmos problemas?** Sim, o setor de transporte está sofrendo com os aumentos nos salários.
- **Existem outros custos que influenciam na lucratividade?** Sim, o aumento nos preços dos combustíveis.
- **A empresa está operando em sua máxima capacidade?** Sim, o único limitante é encontrar motoristas para realizar as viagens.
- **A receita diminuiu?** Não, a receita tem crescido nos últimos 5 anos, mas está sendo limitada pela falta de motoristas para realizar as entregas.



Cookies



- O candidato deve colocar no framework algo relacionado a caminhões mais eficientes;
- Tentar explorar algumas formas que poderia aumentar a eficiência com a operação atual;

Traps



- Focar somente na empresa e esquecer que há fatores externos que prejudicam o negócio;



Guia para o entrevistador

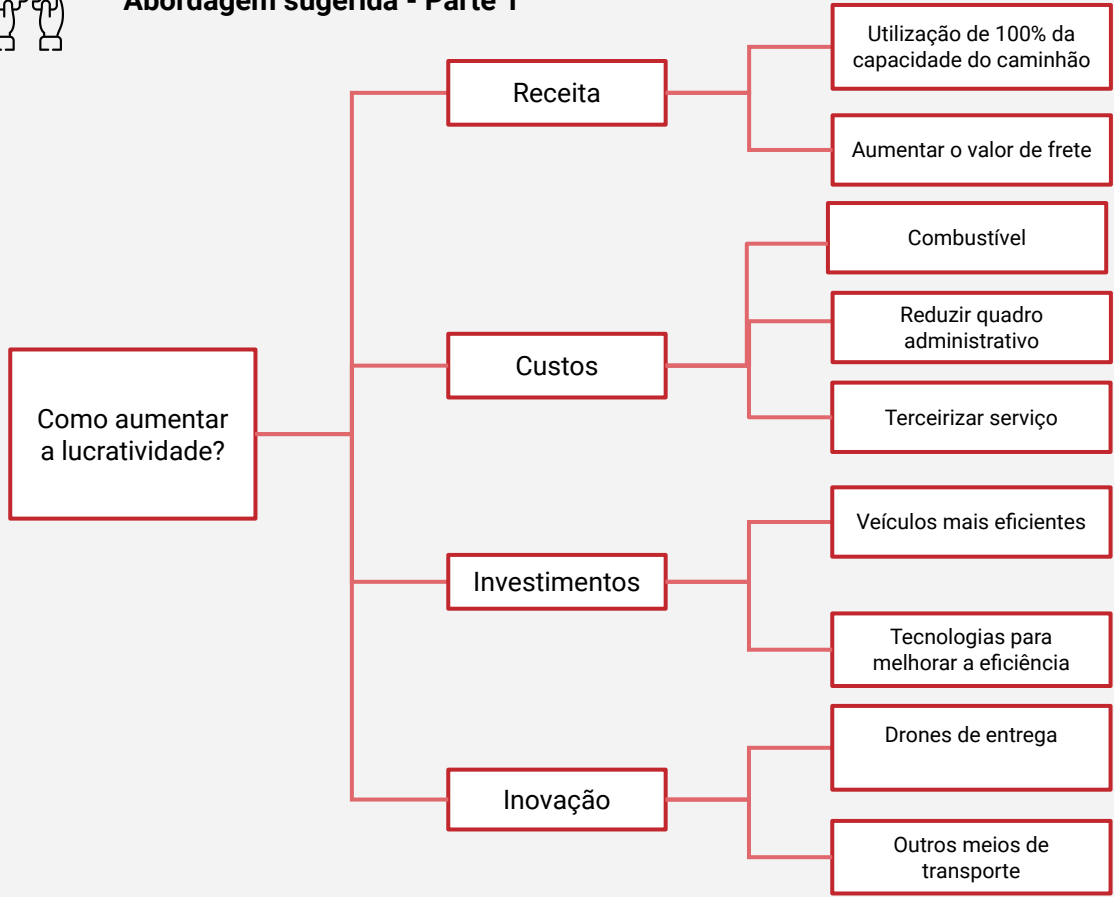
De acordo com a estrutura que o candidato montar, vá fornecendo as informações que ele pedir conforme o slide seguinte.

Se o candidato se mostrar perdido, conduza ele para as devidas análises.

Somente passar para a questão 1 após o candidato ter mencionado sobre caminhões eficientes.



Abordagem sugerida - Parte 1





Prompt - Parte 2

O cliente está interessado em adquirir frotas de caminhões híbridos mais eficientes em termos de combustível: que usem baterias e combustível diesel. Quais são os principais fatores de custo que o cliente deve considerar para tomar essa decisão?



Abordagem Sugerida

Cinco fatores a serem considerados pelo candidato:

- Preço/Custo do Caminhão
- Manutenção
- Seguro
- Rendimento Combustível (km por litro)
- Depreciação



Guia para o entrevistador

O candidato pode enumerar diversos fatores, mas os mais importantes a serem considerados, tem que ser levantados por ele. Caso não chegue nestes fatores, pressione o candidato a pensar neles.



? Prompt - Parte 3

Comparando os custos de operação de um caminhão a diesel (padrão) e um caminhão híbrido, qual seria a potencial economia da troca por um caminhão híbrido?

Métricas	Caminhão Padrão	Caminhão Híbrido
Preço de Compra	R\$ 550.000	R\$ 800.000
Manutenção/Ano	R\$ 10.000	R\$ 15.000
Seguro/Ano	R\$ 30.000	R\$ 35.000
Média de Km Percorrido/Ano	250.000	250.000
Km/Litro	1	2
Vida Útil do Veículo	10 anos	10 anos

* R\$ 3,65 é o preço do diesel



Abordagem Sugerida

Caminhão Diesel:

Manutenção + Seguro = R\$ 10.000 + R\$ 30.000 = R\$ 40.000 / ano

Depreciação = R\$ 550.000 / 10 anos = R\$ 55.000 / ano

Combustível = (250.000 km/ano) / (1 km/litro) = 250.000 litros x R\$ 3,65 litro diesel = R\$ 912.500 diesel / ano

Total = R\$ 40.000 + R\$ 55.000 + R\$ 912.500 = **R\$ 1.007.500 anualmente por caminhão**

Caminhão Híbrido:

Manutenção + Seguro = R\$ 15.000 + R\$ 35.000 = R\$ 50.000

Depreciação = R\$ 800.000 / 10 anos = R\$ 80.000 / ano

Combustível = (250.000 km/ano) / (2 km/litro) = 125.000 litros x R\$ 3,65 litro diesel = R\$ 456.250 diesel / ano

Total = R\$ 50.000 + R\$ 80.000 + R\$ 456.250 = **R\$ 586.250 anualmente por caminhão**



Guia para o entrevistador

Note que a comparação do rendimento do combustível é feita considerando o diesel como combustível.



Prompt - Parte 4

Após as análises dos dados, você recomenda que a BR Logística invista em caminhões híbridos? Justifique.



Guia para o entrevistador

- A intenção é o candidato embasar sua resposta nas análises feitas acima e comunicá-la de forma clara e sucinta.
- Além disso, estruturar sua resposta em Recomendação, Riscos e Próximos Passos para deixar a resposta mais completa.



Abordagem Sugerida

Sim. Racionais:

- As economias significativas geradas a partir da adoção de veículos híbridos em sua frota;
- Caminhões híbridos são melhores para o meio ambiente e podem ter reduções nos impostos pois é mais sustentável;
- Pode-se negociar os custos de manutenção e seguro para baratear ainda mais o custo anual de um caminhão híbrido.

Não. Racionais:

- A tendência no futuro é que o preço da gasolina caia, já que cada vez mais veículos híbridos e elétricos se tornem frequentes em circulação, tornando o caminhão a diesel mais barato para operar;



Prompt - Parte 5

O cliente quer saber também como reduzir a falta de caminhoneiros. Traga ideias de como ele poderia superar este problema.



Abordagem Sugerida

Interno

Pagamento e benefícios (diga que reduzem a lucratividade)

1. Oferecer bônus
2. Aumentar salários
3. Oferecer mais férias
4. Horário mais flexível
5. Melhor cobertura de saúde

Reduzir as restrições de emprego

1. Restrições educacionais mais baixas
2. Baixa experiência de trabalho

Obtenha ajuda internamente

1. Fazer os funcionários dirigirem durante o pico das temporadas

Externo

1. Contratar motoristas temporários durante os períodos de pico
2. Investir em tecnologia de caminhões autônomos
3. Formar parcerias de entrega com concorrentes
4. Procurar drones para rotas curtas



Abordagem Sugerida (Estruturada)

Recomendação:

- A BR Logística deve investir em novos caminhões? (Sim / Não) e por quê?
- (Se não) que outras iniciativas de redução de custos eles podem explorar?

Riscos:

- Os preços dos combustíveis poderão sofrer queda significativa com a redução de caminhões a combustão (diesel)
- Os custos de manutenção podem variar
- Os salários dos motoristas podem continuar a subir em uma economia forte

Próximos passos:

- Explorar outras alternativas de economia de custos como ... (consultar o **Abordagem Sugerida** pág. 156)
- Procurar maneiras de reduzir os custos de manutenção ou seguro de caminhão híbrido, etc.
- Explorar as ideias de como reduzir a falta de caminhoneiros (**Prompt Extra** pág. 163 e 164)

Case 11: CB Embalagens

- Tipo: Tamanho de Mercado
- Dificuldade: Média
- Indústria: Manufatura





Prompt - Parte 1

Após servir com sucesso grandes empresas de bebida nos últimos 20 anos, nosso cliente, a CEO da CB Embalagens (CBE), uma empresa que fabrica plástico e faz engarrafamento, deseja expandir os negócios, com a entrada no setor de hotelaria.

Especificamente, ela deseja que a CBE forneça artigos de banho engarrafados, como shampoo, condicionador, gel de limpeza e loções para redes hoteleiras locais. A CBE já tem interesse em hotéis locais em sua cidade-sede e eles precisam de sua ajuda para identificar o potencial deste negócio e decidir se vale à pena investir. Qual seria sua abordagem para descobrir o market size para este primeiro ano de expansão?



Forneça apenas se solicitado

- **Qual o tamanho da cidade?** - Cidade média-grande, com cerca de 600 mil habitantes (Ex: Ribeirão Preto, Juiz de Fora)
- **Quantos hotéis operam no mercado local?** - Aproximadamente 50
- **Deseja-se o Market Size em R\$ ou quantidade de hotéis?** - Em R\$.
- **Existe uma métrica para determinar a atratividade do mercado?** - O cliente deseja focar na lucratividade, considerando potenciais margens de lucro acima de 25%.
- **O quanto se deseja expandir o mercado geograficamente?** - O cliente tem o foco de atender apenas ao mercado local de hotéis
- **Quais produtos a empresa planeja fornecer?** - Apenas shampoo, gel de limpeza corporal, condicionador e loção, 1 garrafa de cada por quarto, com um total de 4 garrafas por quarto.
- **Qual o tamanho da CBE atualmente?** - Atualmente a empresa tem uma receita de R\$20M



Cookies



- Buscar compreender o modelo de negócio (localização, mercado, produtos, etc)
- Levantar pontos relevantes ao market size: n° de hotéis, n° de quartos, taxas de ocupação, n° de produtos, etc.

Traps



- Abordar direto a atratividade e não desenvolver o Market Size.

Guia para o entrevistador:

O entrevistador deve guiar o candidato a focar primeiro no Market Size e depois abordar a atratividade do mercado.



Abordagem sugerida

O entrevistado deve criar um framework que identifique os elementos-chave necessários para encontrar o Market Size. Um framework ideal deve conter alguns dos seguintes elementos:

Ocupação

- Média de taxa de ocupação (por semana, ano etc)
- Tempo de estadia médio
- Rotatividade média de clientes por quarto

Contagem de Quartos

- Número de hotéis na Região
- Média de quartos por hotel

Pedidos e Reposições

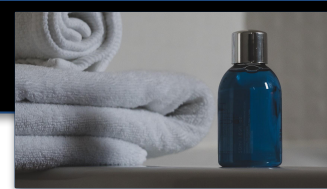
- Quantidade de embalagens por quarto
- Quantidade média de embalagens usadas por estadia



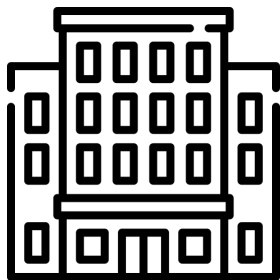
Guia para o entrevistador:

Para seguir ao próximo passo do case, o entrevistado deve, através das perguntas de clarificação, ter noção de valores como quantidade de quartos, ocupação e reposição.

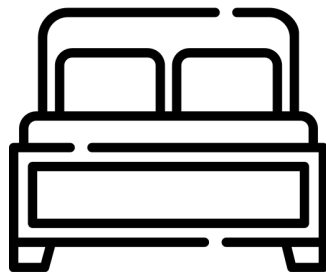
Para que se mostre o exhibit 1, o entrevistado deve perguntar sobre pelo menos um dos indicadores mostrados (número de hotéis, número de quartos por hotel, taxa de ocupação, quantidade de estadias por quarto semanalmente)



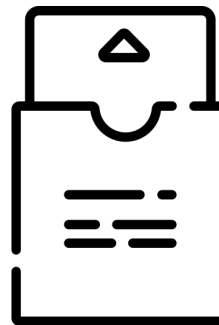
Anexo 1



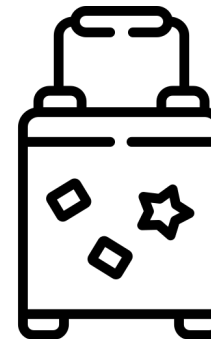
50 Hotéis



**120 Quartos por
Hotel**



**Taxa de Ocupação
de 80%**



**3 Estadias por
Semana**

Obs: 1) A CBE estima que o cliente médio consuma 2,5 embalagens por estadia.

2) A estadia média é de 2 noites por semana, o que significa que cada quarto recebe um novo hóspede 3 vezes por semana.



Prompt - Parte 2

Qual é o Market Size de fornecimento de produtos de higiene pessoal para hotéis nesta região em reais no ano 1?



Abordagem sugerida

- **Pedido Inicial:** Hotéis (50) x Quartos/Hotel (120) x Embalagens/Quarto (4) = 24.000 embalagens
- **Reposições:** Hotéis (50) x Quartos/Hotel (120) x Taxa de Ocupação (80%) = 4.800 quartos sendo usados
- Quartos usados (4.800) x Estadias/Semana (3) x Média embalagens/Estadia (2,5) = 36.000 Embalagens/Semana
- Embalagens/Semana (36.000) x Semanas/Ano (52) = 1,872M Embalagens/Ano
- **Pedido Inicial:** Embalagens (24.000) x Preço/Embalagem (R\$0,50) = 12.000
- **Reposição:** Embalagens (1,872M) x Preço/Embalagem (R\$0,50) = 936.000

Pedido Inicial + Reposição = Market Size (R\$948.000)



Guia para o entrevistador:

Apenas forneça o preço da embalagem se perguntado pelo entrevistado (R\$0,50).

É aceitável que o candidato arredonde 52 semanas no ano para 50.

Assim que o entrevistado tiver um resultado numérico para a questão 1, apresente a próxima sessão (Brainstorm).



Overview para o entrevistador:

- Neste momento do case, o entrevistador deve pedir para que o entrevistado reúna outras informações que o cliente deve saber para determinar se é atrativa a entrada neste mercado, numa espécie de brainstorm.



Guia para o entrevistador:

Espera-se que o entrevistado cite alguns dos seguintes fatores:

Fatores Internos

- Custo de Ingredientes
- Salários
- Custo de plástico/Matéria Prima
- Custos de Distribuição
- Capacidade de Produção
- Depreciação de equipamento

Fatores Externos

- Número de competidores
- Dados econômicos sobre o turismo local
- Dados econômicos sobre viagens de negócios
- Existência de ameaças como o AirBnB
- Tópicos sobre sustentabilidade (reciclagem, água etc)

Obs: O entrevistado deve citar novas informações não incluídas previamente no framework

Para seguir para o próximo passo do case, pergunte ao entrevistado em qual elemento ele/ela gostaria de avaliar se é uma boa ideia de negócio. O entrevistado deve citar pelo menos um dos seguintes custos: matéria prima, distribuição e/ou ingredientes.



Prompt - Parte 2

A CB Embalagens nos disponibilizou os seguintes dados

- Custo dos Ingredientes : R\$0,20/Embalagem
- Custo da embalagem : R\$0,05
- Custo de distribuição: R\$1,00 por pacote
- Embalagens por pacote: 20
- Salários fixos: R\$100.000/ano
- Investimento para novo equipamento: R\$250.000
 - Considerar depreciação em 10 anos: R\$25.000/ano



Guia para o entrevistador:

O entrevistado deve identificar que as despesas de capital não devem ser incluídas no cálculo de lucratividade (apenas o primeiro ano de depreciação). Não é esperado que o candidato chegue no valor da margem de lucro exata, mas o raciocínio feito para chegar na resposta deve ser coerente.

É aceitável que o candidato arredonde 1,896M para 1,9M.

Qual margem de lucro a CBE pode esperar no primeiro ano se a empresa dominar 100% do mercado?



Abordagem sugerida

O entrevistado deve prosseguir com os seguintes cálculos

- **Custo de matéria prima + Ingredientes:**
 - Ou 50% da receita (dado que o valor de venda unitário é R\$0,50 e o custo de matéria prima + Ingrediente por unidade é R\$0,25): $R\$948K \times 50\% = R\$474k$
 - Ou R\$0,25 multiplicado pelo total do volume de vendas no Ano 1 (Pedido inicial + Reposição): $1.896M \times 0.25 = R\$474k$
- **Custos de Distribuição:** $\text{Custo/Garrafa} = (R\$1/20 \text{ garrafas} = 0.05) \Rightarrow 0.05 \times 1.896M \approx R\$95k$ (52 semanas)
- **Custos totais** = Salários + Custos variáveis com material + Distribuição + Depreciação: $R\$100k + R\$474k + R\$95k + R\$25k = R\$694k$
- **Lucro = Receita - Custos Totais:** $R\$948k - R\$694k = R\$254k$
- **Margem de Lucro = Lucro/Receita:** $R\$254k/R\$948K \approx 27\%$ (respostas entre 25 e 30% são aceitáveis).



Prompt - Parte 3

Considerando que a Margem de Lucro média da CBE nas operações no mercado de bebidas é 25%, a nova oportunidade de negócio é atrativa?



Guia para o entrevistador:

Para a pergunta do Prompt 3, espera-se uma resposta positiva, pois a margem de lucro é próxima/um pouco maior no novo negócio.

Neste momento final do case, diga ao entrevistado que o cliente está prestes a chegar, e peça para que resuma suas descobertas e recomendações.



Abordagem sugerida

Recomendação

- Expandir ou não e por que?

Riscos

- Mudanças nos custos de matéria-prima podem reduzir significativamente a lucratividade.
- Como a empresa irá operar em apenas uma região, ela fica muito dependente desta localização.
- O Market Share provavelmente não será 100%.

Próximos Passos

- Buscar expandir além da região atual.