

CASEBOOK



*2022, São Paulo, SP, Brasil.
Todos os direitos reservados.*

Este casebook foi pensado e estruturado para ajudar aqueles que desejam aprimorar ou treinar suas habilidades de resolução de cases. Nesse sentido, será apresentado um conteúdo introdutório. Para aqueles que desejam ir além, existe o curso de Problem Solving, realizado uma vez por semestre, que traz conhecimentos do básico ao avançado e desenvolve as habilidades essenciais para a resolução de cases com excelência.

Caso venha a ter dúvidas, não hesite em nos enviá-las por meio das redes sociais indicadas abaixo para facilitar o contato. Bons estudos!



@poli_consultingclub



/policonsultingclub



policonsultingclub.com.br

INTRODUÇÃO





Resolver um case é equivalente a solucionar um problema. Para tanto, é preciso que pense de maneira estruturada e coesa. Uma boa solução é sempre testada e comprovada. Tendo isso em mente, para resolver os mais diversos cases é necessário que sua estrutura lógica seja coerente.

Recomendamos que os iniciantes sigam a estrutura dada acima, muito parecida com o método científico – que já possui sua validade comprovada e reconhecida pelos maiores órgãos educacionais do planeta.

Hipótese

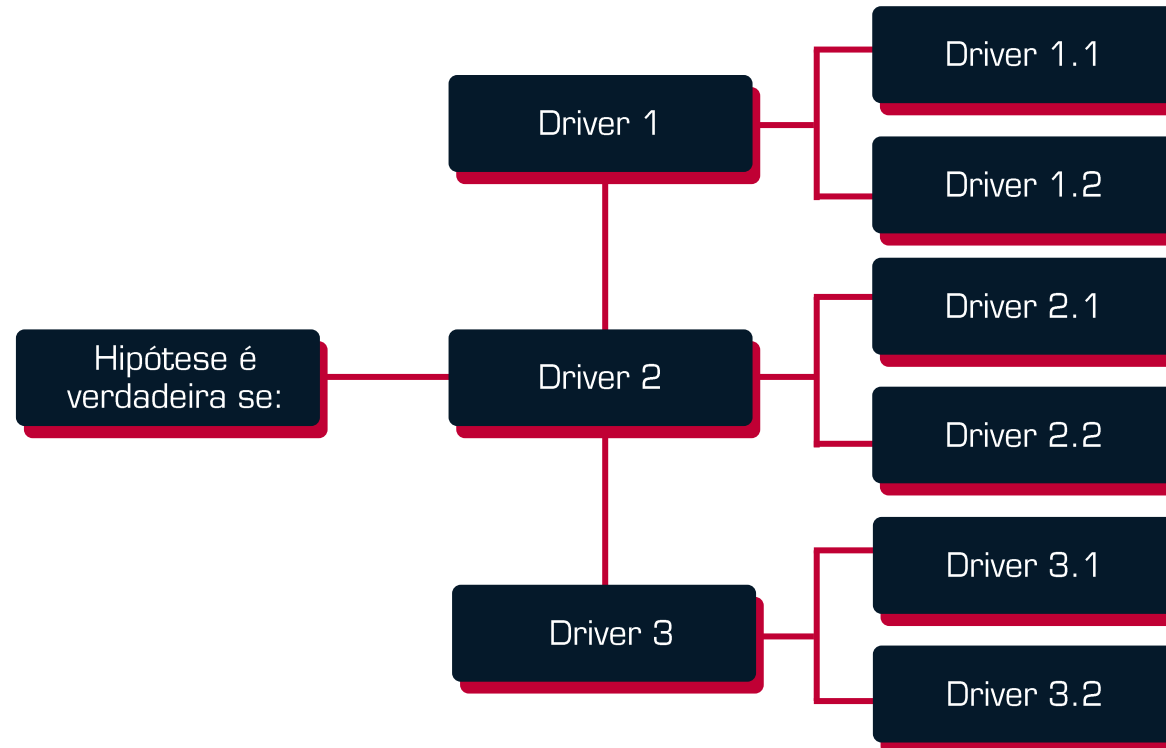
Antes de qualquer outra coisa, é necessário formular uma **HIPÓTESE** que será testada futuramente. Essa será uma possível causa para o problema apresentado pelo case.

Ao longo do case, uma alteração na hipótese talvez seja necessária. Ademais, é muito importante que você consiga informações que verifiquem a veracidade da sua hipótese.

“Issue Tree”

A **ISSUE TREE** ou estrutura lógica é uma série de afirmativas que, se confirmadas, provam a sua hipótese.

Exemplo:



Análise Detalhada

Após estruturar sua “árvore lógica”, você terá que testá-la. Para isso, você deve fazer a seguinte análise: se todos os “ramos” dessa estrutura forem confirmados então a hipótese deve ser verdadeira.

Síntese

A **SÍNTESE** da sua análise deve ser precisa e objetiva. Para isso, nós recomendamos que você siga a seguinte estrutura:

- Afirmação da solução
- Razões
- Riscos
- Próximos passos
- Reafirmação da solução

The background of the slide is a photograph of a long, arched stone corridor, possibly a tunnel or a covered walkway. The arches are made of light-colored stone and recede into the distance, creating a strong sense of perspective. On either side of the corridor, there are stone pillars and ornate black lanterns. At the far end of the corridor, a small, dark doorway is visible. The entire image is overlaid with a semi-transparent dark blue filter. The word "FRAMEWORKS" is centered in the middle of the image in a bold, white, sans-serif font. A thin red horizontal line is positioned directly beneath the text.

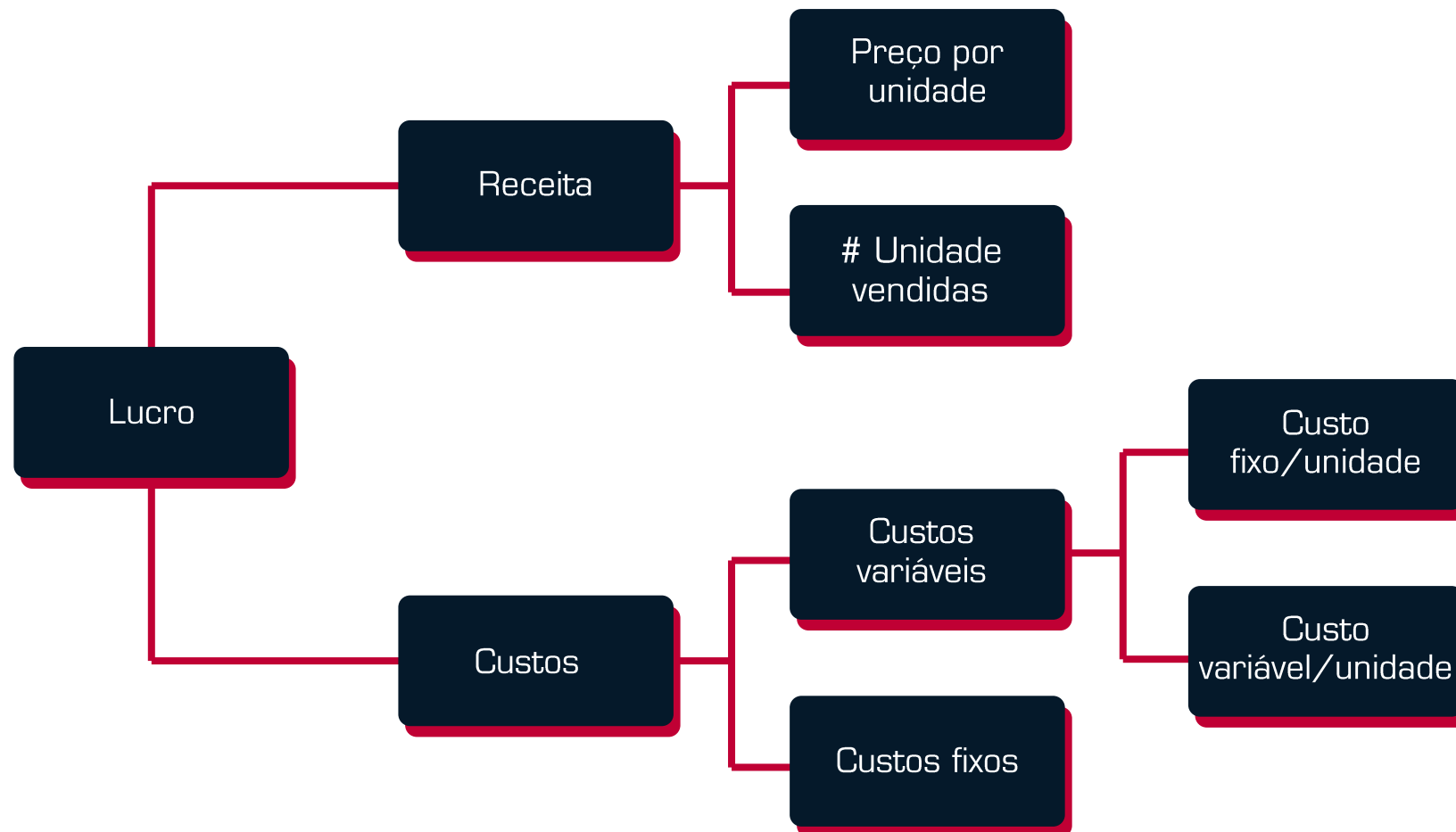
FRAMEWORKS



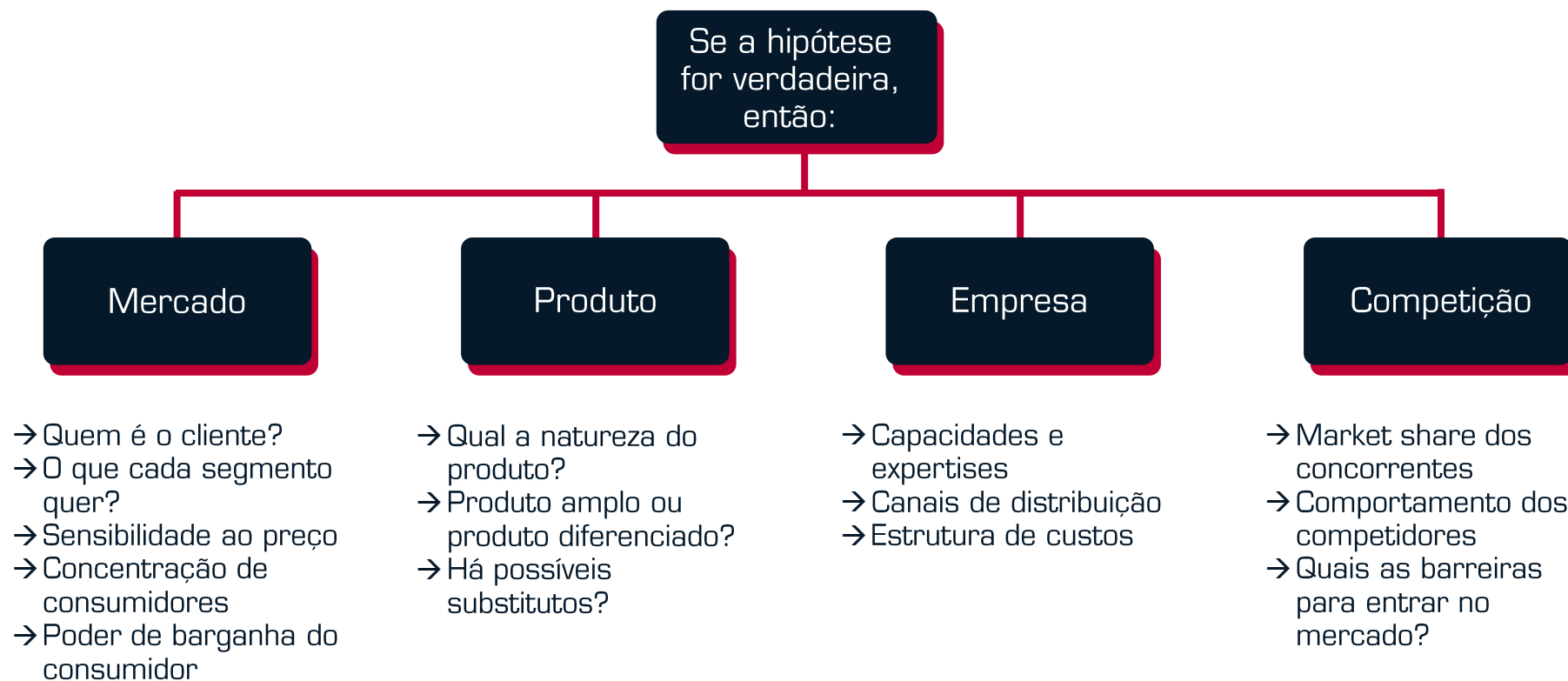
Resumidamente, um **FRAMEWORK** é um template de uma “Issue Tree” para um problema de business. É uma maneira mais simples de estruturar seu problema. Os frameworks que iremos apresentar a seguir podem vir a ser ótimas ferramentas durante uma case interview. Entretanto, deve-se tomar cuidado para não se prender ao framework. Lembre-se: **A HIPÓTESE É MAIS IMPORTANTE DO QUE O FRAMEWORK.**

A função da sua “Issue Tree” ou framework deve ser verificar a hipótese dada. Desse modo, um framework se torna inútil se ele não cumpre com a sua função. Portanto, fique atento para não simplesmente decorar essa estrutura e aplicá-la em um momento inoportuno.

O **PROFITABILITY** é usado em cenários em que se pede uma análise de custos de uma determinada empresa. Se empregado de maneira correta, pode ser um forte argumento quantitativo.



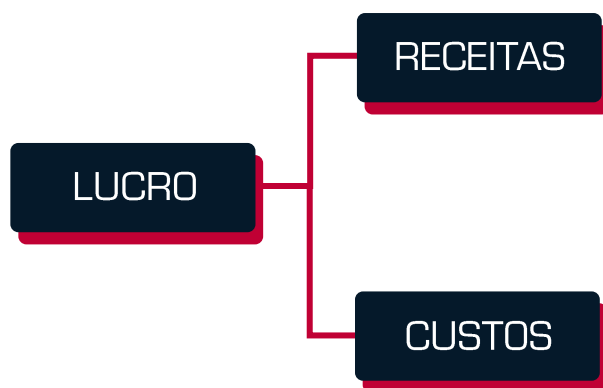
O **BUSINESS SITUATION** é utilizado para analisar as várias situações em que uma empresa pode se encontrar, desde a análise de entrada em um mercado até uma análise de crescimento. Essa estrutura o ajudará a entender os fatores qualitativos que podem estar gerando o impacto analisado, seja ele positivo ou negativo.



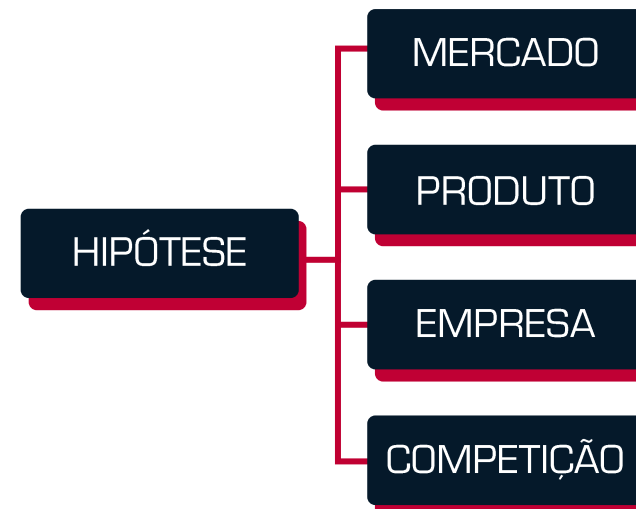
ISSUE TREE

A **ISSUE TREE** é uma estrutura lógica que será usada para verificar uma dada hipótese. Em casos mais simples, a adaptação de um framework deve ser suficiente para se construir uma boa estrutura. Caso a sua hipótese seja falsa, há a necessidade de se alterar essa estrutura para uma nova. Essa verificação é feita pela análise detalhada, isto é, uma análise do cenário em que se todos os “drivers” da estrutura forem confirmados, a hipótese deve ser verdadeira. Exemplos:

PROFITABILITY



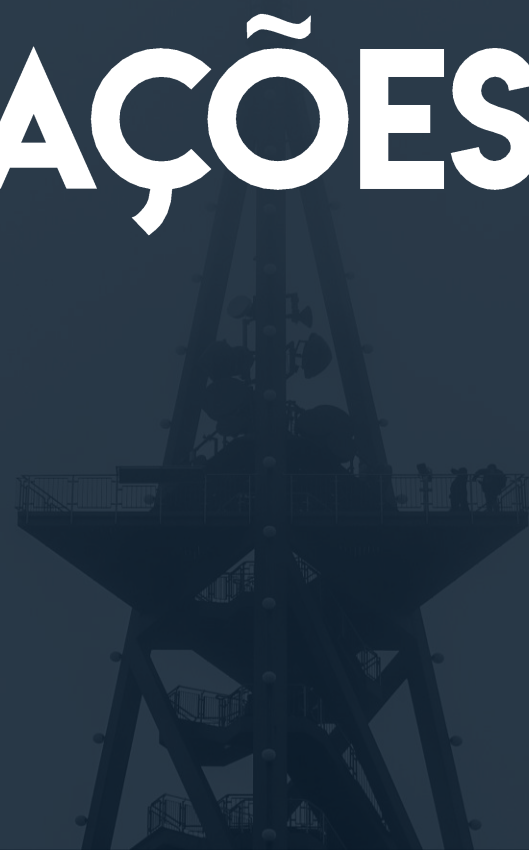
BUSINESS SITUATION



The background of the slide is a dark, blue-tinted image of an industrial setting. It features several robotic arms and complex machinery, likely from a manufacturing or assembly line. The lighting is dim, creating a professional and technical atmosphere. The text 'OVERVIEW DE INDÚSTRIAS' is centered over this background.

OVERVIEW DE INDÚSTRIAS

TELECOMUNICAÇÕES



A IMPLEMENTAÇÃO DO 5G É O MAIOR FOCO DO MERCADO ATUALMENTE, MAS TAMBÉM DESTACA-SE A BUSCA PELA POPULARIZAÇÃO DO ACESSO À INTERNET

PRINCIPAIS DRIVERS

→ A falta de atitudes ousadas por parte das empresas de telecomunicações faz com que a liderança na implementação de novas tecnologias (como o 5G) se torne um diferencial importante.



→ Aumentar o acesso das pessoas à internet, melhorando a cobertura no meio rural por exemplo ou contribuindo com a expansão da adoção da fibra óptica.



FONTES DE RECEITA

- Contratos com grandes empresas e governos.
- Planos de assinatura (TV, celular, internet...).

CUSTOS

- Instalação e Manutenção da Infraestrutura.
- Mão de Obra (25% dos custos em certos casos).

ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

- Margens de Lucro.
- Custos de instalação de novas infraestruturas.
- Preço por domicílio.
- “Sunk Costs”: custos irrecuperáveis.

ESTUDOS DO BCG APONTAM QUATRO PONTOS-CHAVE PARA UMA BOA PERFORMANCE NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

OTIMIZAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL



Otimizar o balanço patrimonial e reconsiderar a posse de ativos

CRESCIMENTO INTELIGENTE E FOCO EM EXECUÇÃO



B2B à nova geração
Migrar os consumidores à novas soluções



Data-driven customer approach
Corresponder ao cliente através de analytics



Inovação ligada à empresa
Criar um portfólio inovativo além do core da empresa

LIDERANÇA DA REDE DE INTERNET



Inteligentemente implementar a fibra-óptica e o 5G

SIMPLIFICAÇÃO RADICAL E NOVAS COMPETÊNCIAS



Simplificação
Simplificar as operações com ajuda da tecnologia



Competências
Construir novas competências para vencer desafio

EXEMPLOS DA VIDA REAL DEMONSTRAM QUE INOVAÇÃO, SIMPLIFICAÇÃO E UM FORTE USO DE TECNOLOGIA SÃO DRIVER ESSENCIAIS PARA UMA BOA PERFORMANCE



A gigante finlandesa de telecom, avaliada em 10bi de dólares, se tornou uma das maiores geradoras de valor do setor, com 22% de TSR por ano em média de 2015 a 2019

Para isso acontecer, foi necessário:

- Foco no cliente.
- Excelência operacional.
- Inteligentemente tomar riscos.
- Simplificação do portfólio de produtos.
- Automação da administração das suas redes.
 - Para se ter uma noção: 90% dos problemas na rede, resolvem-se sem que o cliente perceba.



Maior empresa do setor em TSR, 1/3 do faturamento da queniana avaliada em 12bi de dólares não veio de telecomunicações

- O serviço de “dinheiro virtual” M-Pesa é o maior da África, com 30 milhões de clientes, e cresceu mais de 20% por ano nos últimos anos.
- Lição: as empresas do setor precisam aproveitar-se de seus pontos fortes para expandir seu portfólio, criando novos produtos que agreguem valor para o cliente.

ADQUIRÊNCIA



HOJE MUITO DEPENDENTE DA TAXA MDR, A TENDÊNCIA É QUE AS ADQUIRENTES PASSEM A OFERECER UM ECOSSISTEMA DE SOLUÇÕES AO CLIENTE

PRINCIPAIS DRIVERS

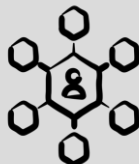
→ Há um crescimento significativo nesse mercado, que é extremamente concentrado em 2 players, mas novos players estão surgindo.



→ Busca pelo mercado de empreendedores, que tem margens mais altas que as outras categorias.



→ Integração com outras soluções da empresa, indo além da aquisição.



FONTES DE RECEITA

- Taxa em cima de todas as vendas na plataforma.
- Antecipação de recebíveis.

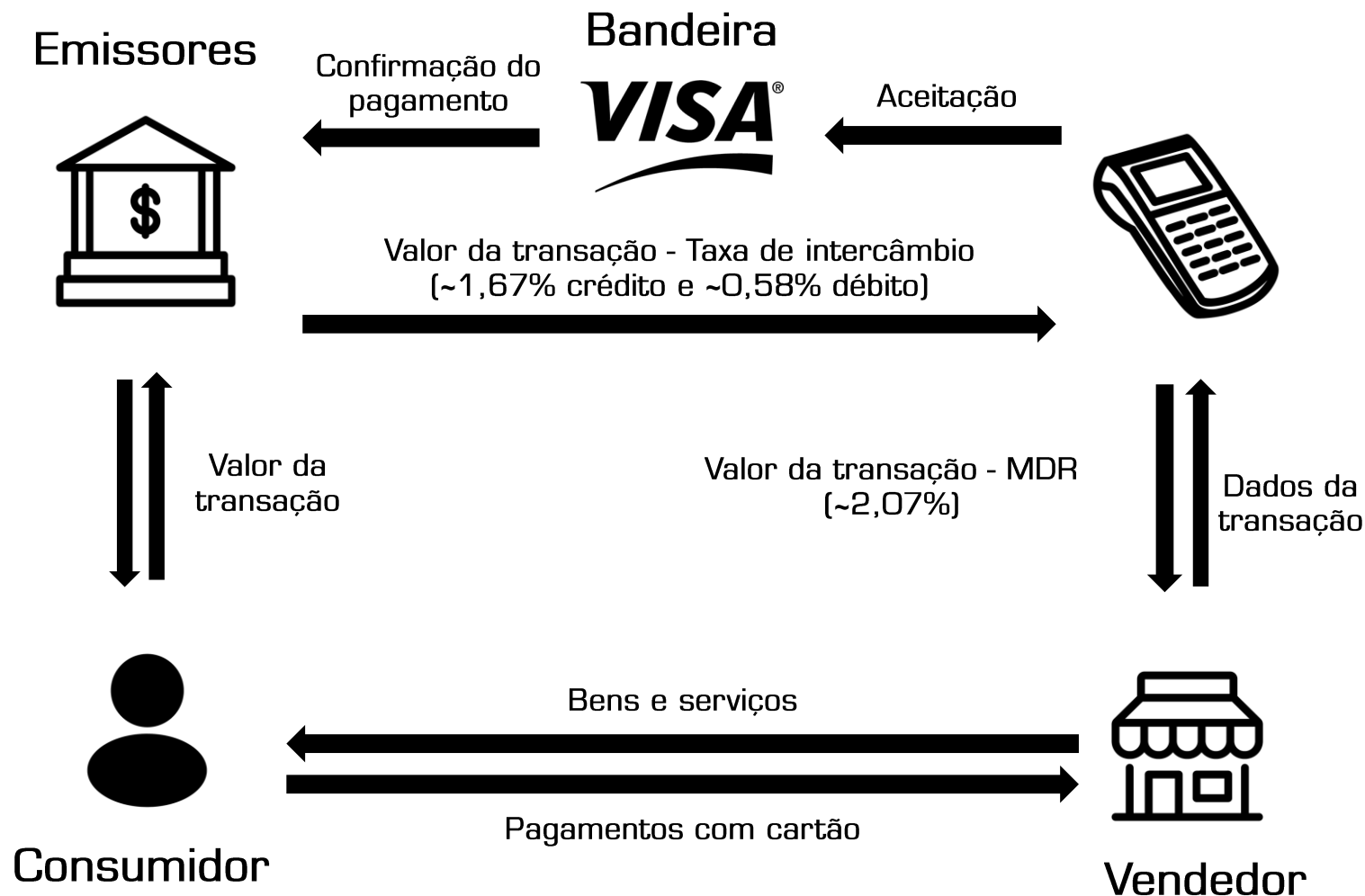
CUSTOS

- Taxas aos Bancos e Bandeiras de cartão.
- Custos administrativos.
- Marketing e pós venda.

ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

- TPV (volume total de pagamento).
- MDR, MDR líquida.
- Taxa de intercâmbio.
- Taxa de antecipação de recebíveis.
- Receita, custos e afins, como % do TPV.

PARA ENTENDER MELHOR O SETOR DE ADQUIRÊNCIA, É NECESSÁRIO ANALISAR O FLUXO ECONÔMICO ENTRE AS PARTES ENVOLVIDAS, DO CONSUMIDOR AOS BANCOS EMISSORES



TPV (TOTAL PAYMENT VOLUME):

É o total transacionado, o total de dinheiro que “passou” pela adquirente. Esse número é sempre bem alto, na casa das dezenas ou centenas de bilhões de reais.

MDR (MERCHANT DISCOUNT RATE):

É a taxa em cima de cada transação realizada pelo vendedor.

TAXA DE INTERCÂMBIO:

É a parte da MDR que vai para o Banco Emissor. Quem determina ela são as Bandeiras ou o Governo.

MDR LÍQUIDA:

A parte da MDR que sobra depois de subtrairmos a taxa de intercâmbio. Ela se divide em Fee da Bandeira e a Take Rata (da Adquirente) sendo esta última ~90% da MDR Líquida.

STONE E PAGSEGURO ESTÃO “ROUBANDO” O MARKET SHARE DAS CONCORRENTES ATRAVÉS DE SUAS ESTRATÉGIAS DE SUCESSO

ESTRATÉGIAS DE SUCESSO



Diferenciação através de um excelente relacionamento com o consumidor, por isso cobra um pequeno *price premium*. Ex: hubs regionais para um contato mais próximo com o cliente, atender a ligação (sem robôs) em até 3s.



Zerou a taxa para antecipação de recebíveis, que representa uma enorme parte da receita das adquirentes. Isso é um grande risco às outras adquirentes, que não conseguem se sustentar sem esse pagamento por muito tempo.



Atender um setor “esquecido” pelas outras: pequenos empreendedores, diversificar-se, criando o banco digital PagBank e oferecendo diversos serviços além da aquisição.

De modo geral, as empresas estão oferecendo soluções que vão além da aquisição. Outra tendência é “apertar” as margens de lucro para “roubar” clientes através de um melhor preço.

AVIAÇÃO



APESAR DOS ALTOS CUSTOS E DA ALTA REGULAMENTAÇÃO, É UM SETOR ESTABELECIDO QUE POSSUI ESTRATÉGIAS QUE ATINGEM O CONSUMIDOR E SÃO RENTÁVEIS

PRINCIPAIS DRIVERS

→ Alianças aéreas: Parcerias para redução de custos e maximização de receita (Maior taxa de ocupação).



→ Permissões: São necessárias autorizações para o uso do espaço aéreo, que é altamente regulamentado.



→ Nichos: Voos comuns x voos de baixo custo.



FONTES DE RECEITA

- Econômica
- Executiva
- Primeira classe
- Receitas complementares

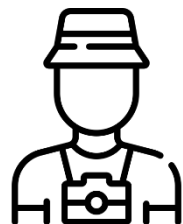
CUSTOS

- Aviões
- Combustível
- Manutenção
- Gastos com equipe

ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

- Alta alavancagem das empresas aéreas.
- Margens de lucro bruto: 4,7% global.
- Principais ativos: aviões, slots, pistas e portões de decolagem.

DE MODO A MAXIMIZAREM SUAS RECEITAS, COMPANHIAS AÉREAS EXPLORAM AS PREFERÊNCIAS DOS DOIS TIPOS DE CONSUMIDORES EXISTENTES NO MERCADO ATUAL



PASSAGEIROS COMUNS

- Representam maior volume de passageiros.
- Costumam reservar voos com antecedência.
- Tempo não é a maior preocupação.
- Grande uso de espaços para bagagens.
- Passagens econômicas → Menor ticket médio.



PASSAGEIROS CORPORATIVOS

- Parcela menor dos passageiros.
- Reservas de emergência.
- Poucas exigências quanto a bagagem.
- Passagens executivas ou de primeira classe: maior ticket médio e maior fonte de lucro [75%].

COM UM MERCADO MUITO COMPETITIVO, AS COMPANHIAS BUSCAM ESTRATÉGIAS PARA CONSEGUIR MAIS CONSUMIDORES E SE DIFERENCIAREM EM NICHOS DO MERCADO

ESTRATÉGIAS PARA ATINGIR O CLIENTE

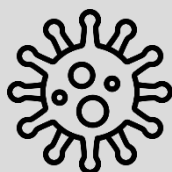
→ Canais de vendas: Uso de meios online para a reserva de voos → mais de 70% dos passageiros realizam esse modelo.



→ Uso de programas de fidelidade para aumentar recorrência no consumo de passagens da mesma companhia → programa de milhas.



→ Mudanças pelo COVID-19: uso de máscaras, medição de temperatura e novo layout de disposição dos assentos.



ESTRATÉGIA DE SUCESSO



Estratégia de corte total de custos:

- Otimização custos: Bagagens, tripulação, assentos e serviço de bordo.
- Alta frequência de voos.
- Curta distância de viagens.
- “Concorrente” dos veículos terrestres.



1992: VENCEDOR DA TRÍPLICE COROA

- Menor # de reclamações.
- Menor # de atrasos.
- Menor # de bagagens perdidas a cada 1000 passageiros.





VAREJO

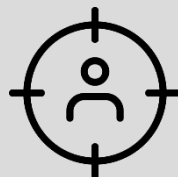
PARA OS VAREJISTAS É MUITO IMPORTANTE A DEFINIÇÃO DOS CLIENTES E GESTÃO EFICIENTE DO ESTOQUE PARA QUE O NEGÓCIO SEJA RENTÁVEL

PRINCIPAIS DRIVERS

→ Classes sociais compradoras:
Influência no poder de compra.



→ Público alvo: Delimita
preferências em relação ao preço,
qualidade, variedade e
conveniência.



→ Condições macroeconômicas:
PIB, taxa de desemprego e índice
de confiança do consumidor
regem os níveis de consumo.



FONTES DE RECEITA

→ Venda de produtos

CUSTOS

→ COGS

→ Logística

→ Marketing

→ P&D

ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

→ Ciclo de conversão de caixa.

→ Tamanho do estoque.

→ Same store sales.

→ Margem de lucro: 0,5% a 4,5%.

A ANÁLISE DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA É ESSENCIAL PARA VERIFICAR SE O PRODUTO CHEGA AO CONSUMIDOR DA MANEIRA MAIS EFICIENTE POSSÍVEL



LOGÍSTICA

- Logística: Essencial para a conexão entre cada passo e entrega do produto ao cliente
- Otimização de cada entrega: Menos custos de distribuição e maior agilidade
- Boa comunicação entre cada etapa para evitar perdas e garantir o transporte eficiente



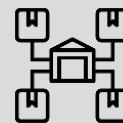
FORNECEDORES

- Fornecimento de matéria prima para fabricação dos produtos
- Otimização do custo: Diversos fornecedores



INDÚSTRIA

- Fabricação dos produtos
- Identificação de produtos: Essencial para o rastreamento e análise de dados nas próximas etapas



CDs

- Gestão do estoque
- Eficiência na expedição
- Controle do inventário com WMS otimizado



VENDA

- Venda dos produtos aos consumidores
- Alta capilaridade
- Perfis diferentes em cada tipo de canal

EXISTEM DIVERSOS CANAIS PARA A INDÚSTRIA VAREJISTA ATINGIR O CONSUMIDOR, SENDO QUE EM CADA MEIO HÁ UMA ESTRATÉGIA VENCEDORA DISTINTA UMA DA OUTRA

TENDÊNCIAS GERAIS



Omnichannel: Integração multicanais → Online + Físico



E-COMMERCE

- Eficiência logística: Investimento em tecnologia e empresas.
- Marketplace.
- Canal de marketing.



SUPERMERCADOS

- Público B2C
- Diversidade de produtos e marcas.
- Embalagens: Atingem públicos distintos.



LOJAS DE CONVENIÊNCIA

- Praticidade ao consumidor.
- Preços superiores.
- Complemento aos postos de gasolina.



A dark, blue-tinted photograph of surgeons in an operating room. The surgeons are wearing masks and caps, and are gathered around a patient. The text 'PLANOS DE SAÚDE' is overlaid in white, bold, sans-serif font in the center of the image.

PLANOS DE SAÚDE

NO MERCADO DE PLANOS DE SAÚDE DESTACAM-SE O GRANDE NÚMERO DE COMPETIDORES E A TENDÊNCIA DE VERTICALIZAÇÃO E CROSS-SELL DE PRODUTOS

PRINCIPAIS DRIVERS

→ A taxa de desemprego está diretamente relacionada ao setor, devido à prevalência de planos de saúde corporativos.



→ Verticalização para melhor controle dos custos, mesmo que nem todos os players possam fazer isso por questões legais.



→ Mercado com milhares de empresas é propício à M&As.



FONTES DE RECEITA

- Cliente “pessoa física”.
- Planos empresariais.

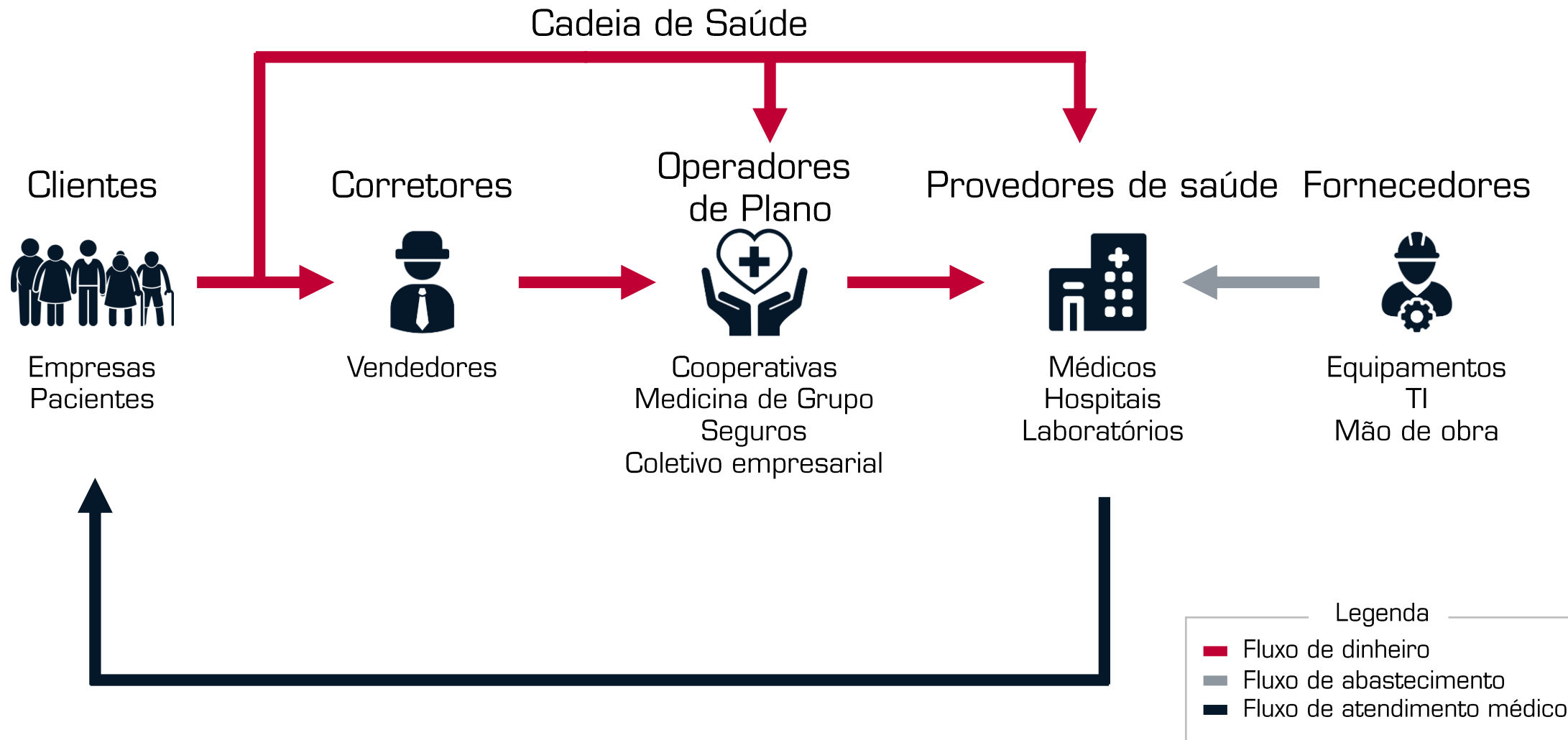
CUSTOS

- Custos médicos: aprox. 70% do total e difíceis de gerenciar.
- SG&A: aprox.. 20% do total.









ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

- Custos médicos.
- Inflação dos custos médicos.
- Cross-sell de produtos.
- Verticalização.

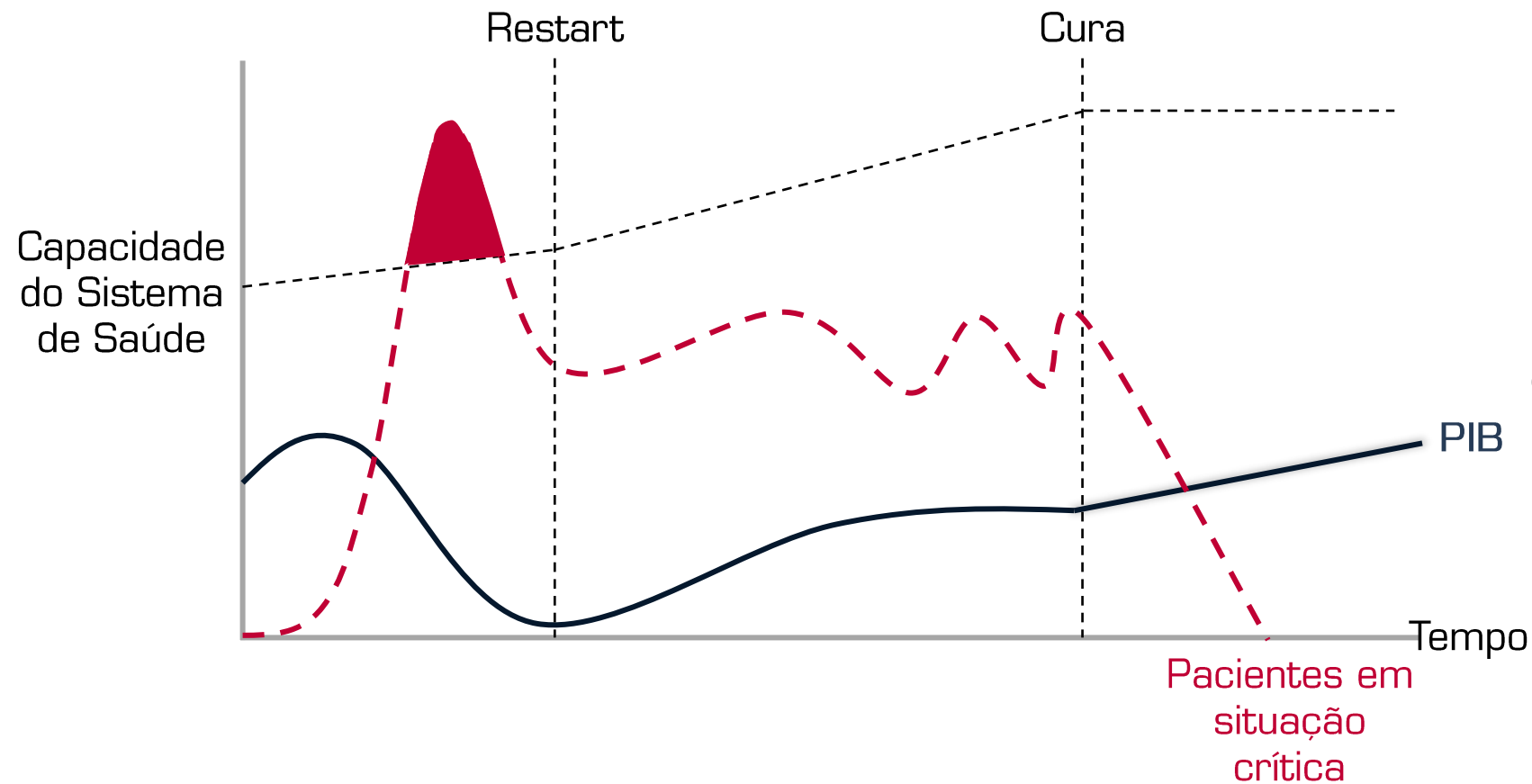
MERCADO DE SAÚDE PRIVADA TEM UMA CADEIA DE VALOR COMPLEXA, COM DIVERSOS STAKEHOLDERS E BOA SINERGIA



PLAYER VERTICALIZADOS OFERECEM PLANOS MAIS BARATOS FOCANDO EM CRESCIMENTO, ORGÂNICO E INORGÂNICO, ENQUANTO SEGURADORAS FOCAM EM CROSS-SELL

	Cliente	Ticket médio mensal	Estratégia Geral
	 <p>High-end \$\$\$</p>	558 R\$	<ul style="list-style-type: none"> → “Cross-sell” com outros seguros da SulAmérica, usando intermediários de vendas → Investiu pesado em tecnologia e analytics avançado <ul style="list-style-type: none"> → Destaque ao App SulAmérica Saúde
	 <p>SMBs \$\$</p>	409 R\$	<ul style="list-style-type: none"> → Se aproveita do fato de fazer parte do Banco Bradesco para a distribuição do plano de saúde → “Cross-sell” com outros seguros do Bradesco, usando intermediários de vendas
	 <p>Individual plans \$</p>	126 R\$	<ul style="list-style-type: none"> → Aumentando sua rede através de M&As e expansões na sua rede de hospitais <ul style="list-style-type: none"> → Em 2019 comprou o Grupo São Francisco para crescer em SP → Investiu em tecnologia e analytics avançado
	 <p>Corporate plans \$</p>	165 R\$	<ul style="list-style-type: none"> → Organização prestadora preferencial e Medicina de Grupo → Controlado pela Bain Capital e em expansão através de M&A e investimentos em hospitais <ul style="list-style-type: none"> → Comprou a clinipam em 2019 para atingir a região Sul

O COVID DEVE TRAZER MELHORIAS OPERACIONAIS A LONGO PRAZO, MESMO QUE A MÉDIO PRAZO HAJAM COMPLICAÇÕES



TELEMEDICINA



Maior eficiência e menores custos operacionais

AUMENTAR A PREOCUPAÇÃO DAS PESSOAS COM SAÚDE



Melhoria de iniciativas preventivas

INVESTIMENTO EM LEITOS



Menos tempo de espera dos pacientes

A hand holding a black remote control with various buttons, positioned in the lower right foreground. The background is a blurred television screen displaying a colorful, abstract pattern. The word "STREAMING" is overlaid in white, bold, sans-serif capital letters in the center of the image.

STREAMING

O SETOR DE STREAMING É UM SEGMENTO EM ALTA, CUJOS INVESTIMENTOS EM CONTEÚDO TEM O INTUITO DE ARRECADAR RECEITA NA FORMA DE ASSINATURAS

PRINCIPAIS DRIVERS

→ Tendência de crescimento: Penetração da internet teve um CAGR de 9% globalmente → 53,4% da população mundial tem acesso.

→ Aumento da velocidade da internet.

→ Aumento da demanda de entretenimento, especialmente no cenário da pandemia.



FONTES DE RECEITA

- Planos de assinatura: diferentes planos para diferentes perfis.
- Licenças em produtos: ganhos em cima da produções próprias.
- Propagandas.

CUSTOS

- Criação de conteúdo.
- Aquisição de licenças de terceiros.
- Manutenção do sistema.
- Marketing.
- P&D em algoritmos.

ASPECTOS FINANCEIROS IMPORTANTES

- ROI: mensurar o retorno nos investimentos em produções.
- Margem de lucro: Netflix → 11,99% (2T 2020).

ALÉM DE MONETIZAR SUAS PLATAFORMAS ATRAVÉS DE ASSINATURAS, STREAMING APRESENTA UMA OPORTUNIDADE DE CAPITALIZAR EM CIMA DE PROPAGANDAS

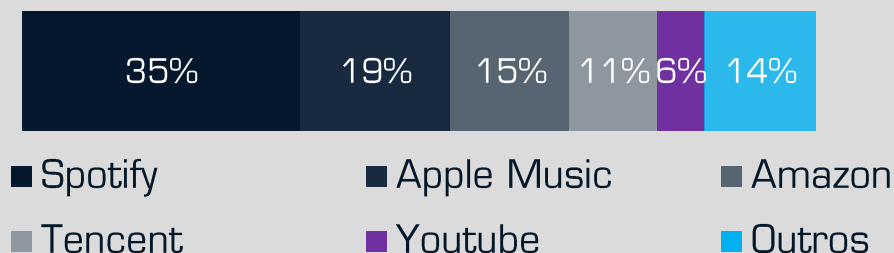
STREAMING DE GAMES

- Formato: Geração de receita por assinaturas, gorjetas e propagandas.
- Custos: Manutenção do sistema e salário e comissões de streamers.
- Atração de audiência: Qualidade e variedade dos jogos transmitidos.
- Infraestrutura: Suporte à quantidade de dados transmitidos com um bom servidor.
- Visibilidade: Contratos Streamers de renome.
- E-sports: Impulso às receitas desse segmento → 17,9 Mi horas assistidas no 1 trimestre.

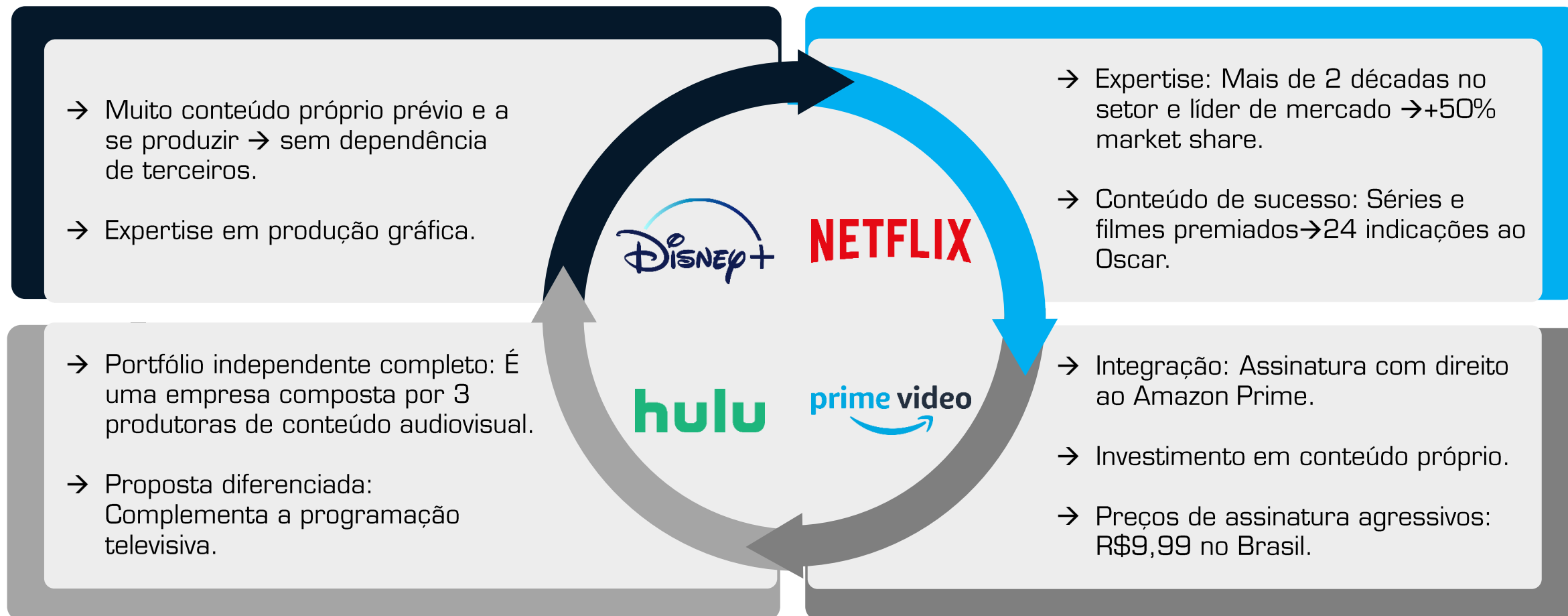


STREAMING DE MÚSICA

- Formato: Geração de receita por assinaturas e propagandas.
- Custos: Manutenção do sistema e licenças das músicas.
- Canal único: Representa mais de 80% do mercado global de música.
- Público: Bem diverso, mas público jovem (18-34) chega a representar mais de 60% dos ouvintes.



O STREAMING DE VÍDEO É UM SETOR COM GRANDE ENTRADA DE NOVOS COMPETIDORES QUE POSSUEM ESTRATÉGIAS AGRESSIVAS DE CRESCIMENTO



SEÇÃO DE CASES

NATURAL AND COMMON OBJECTS

54

I. TYPICAL BOARD OF EDUCATION EXAMINATION SYLLABUSES IN DRAWING

Preliminary Examination for Elementary School Teachers' Certificate

DRAWING:—

Candidates will be required to undergo a test in either (1) or (2) below, whichever may be chosen in each case by the Examiner.

(1) Drawing from Natural Objects.

Candidates are required to make a drawing on a half imperial sheet of paper from a natural object. The drawing may be made with any materials, and should be as complete as the candidate is able to make. No ruling, measuring, or other mechanical aid whatever is allowed. The exercises should be a graduated series of exercises in drawing from plants and other natural objects, for the purpose of acquiring (a) a general knowledge of the form, structure, colour, and other characteristics of natural objects, and (b) the power of drawing from objects, memory, and knowledge.

(2) Drawing from Hand-made and Artificial Objects.

Candidates are required to draw on a half imperial sheet of paper, tinted or otherwise, before them as they appear from the point of view at which the candidate may choose. The drawing may be made with any materials, and should be as complete as the candidate is able to make. No ruling, measuring, or other mechanical aid whatever is allowed. For the exercises should be a graduated series of exercises in drawing from hand-made and artificial objects, for the purpose of acquiring (a) a general knowledge of the form, structure, and other characteristics of hand-made and artificial objects, and (b) the power of drawing from objects, memory, and knowledge.

The exercises should not be restricted to the drawing of simple forms, but should include the drawing of objects of perspective in modifying their appearance, and other characteristics of hand-made and artificial objects, and should be so arranged as to suggest the use of the hand and eye in the construction of the drawing.

and Industrial Drawing

"massing" consists in building up forms, just as a model can be built up in clay. The "dot" is a point, and that is made to grow by enlargement and other means, by evolutionary or accretionary processes. The older, more solid, and more definite forms are built up by the process of "massing".

Case	Nome	Tipo de case	Indústria	Dificuldade	Pág.
1*	Mercado de Cervejas	Market Sizing	Alimentos	Difícil	41
2*	Consumo de Gasolina	Market Sizing	Energia	Média	44
3*	Mercado de Lentes	Market Sizing	Varejo	Difícil	47
4	Air Jet	Lucratividade	Aviação	Difícil	50
5	Heathrow	Market Sizing	Aviação	Fácil	58
6	Carrinho de Burritos	Expansão	Alimentos	Média	64
7	Absurdo Náutico	Vendas	Alimentos	Média	72
8	Upper Vai Ao Sul	Entrada de Mercado	Tecnologia	Média	79
9	Banda de Rock	Lucratividade	Entretenimento	Difícil	87
10	Vestimenta	Crescimento	Varejo	Difícil	95
11	Coiole	Crescimento	Turismo	Difícil	104
12	Golfe no Caribe	Entrada de Mercado	Construção Civil	Difícil	114
13	Waynee Rooney	Precificação	Futebol	Média	119
14*	Família Feliz	Lucratividade/Estimation	Role Play	Fácil	125
15*	Wolf Studios	Lucratividade	Cinematográfica	Média	131
16*	Rei do Hambúrguer	Lucratividade	Restaurantes	Difícil	137
17*	Arboredo	Políticas Públicas	Social	Fácil	143
18*	Mercado de Adquirência	Entrada de Mercado	Adquirência	Difícil	149



CASE 1: MERCADO DE CERVEJAS

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Estime o tamanho do mercado de cervejas no Brasil em litros.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- População do Brasil: 210 M.
- Consumidores de bebidas alcoólicas: 60%.
- Taxa de penetração da cerveja: 90%.
- Segmentação dos consumidores de cerveja (unidades consumidas por semana / proporção): casual (3 / 25%), moderado (4 / 60%) e excessivo (5 / 15%).
- Semanas: 50.
- Segmentação dos tipos de unidade (litros / proporção): lata pequena (0,3 L / 50%), lata média (0,5 L / 30%) e garrafa (1 L / 20%).

CÁLCULOS (USE A ESTRUTURA SUGERIDA COMO GUIA)

- Consumidores de cerveja: $210 \text{ M} * 60\% * 90\% \sim 113 \text{ M}$
- Consumo semanal por pessoa: $3 * 25\% + 4 * 60\% + 5 * 15\% \sim 4$
- Consumo semanal: $113 \text{ M} * 4 = 452 \text{ M}$
- Unidades consumidas: $452 \text{ M} * 50 = 22,6 \text{ Bi}$
- Litros por unidade: $0,3 * 50\% + 0,5 * 30\% + 1 * 20\% = 0,5$
- Mercado de cerveja no Brasil (em litros): $22,6 \text{ Bi} * 0,5 = \mathbf{11,3 \text{ Bi}}$

TIPO

Market Sizing

INDÚSTRIA

Alimentos

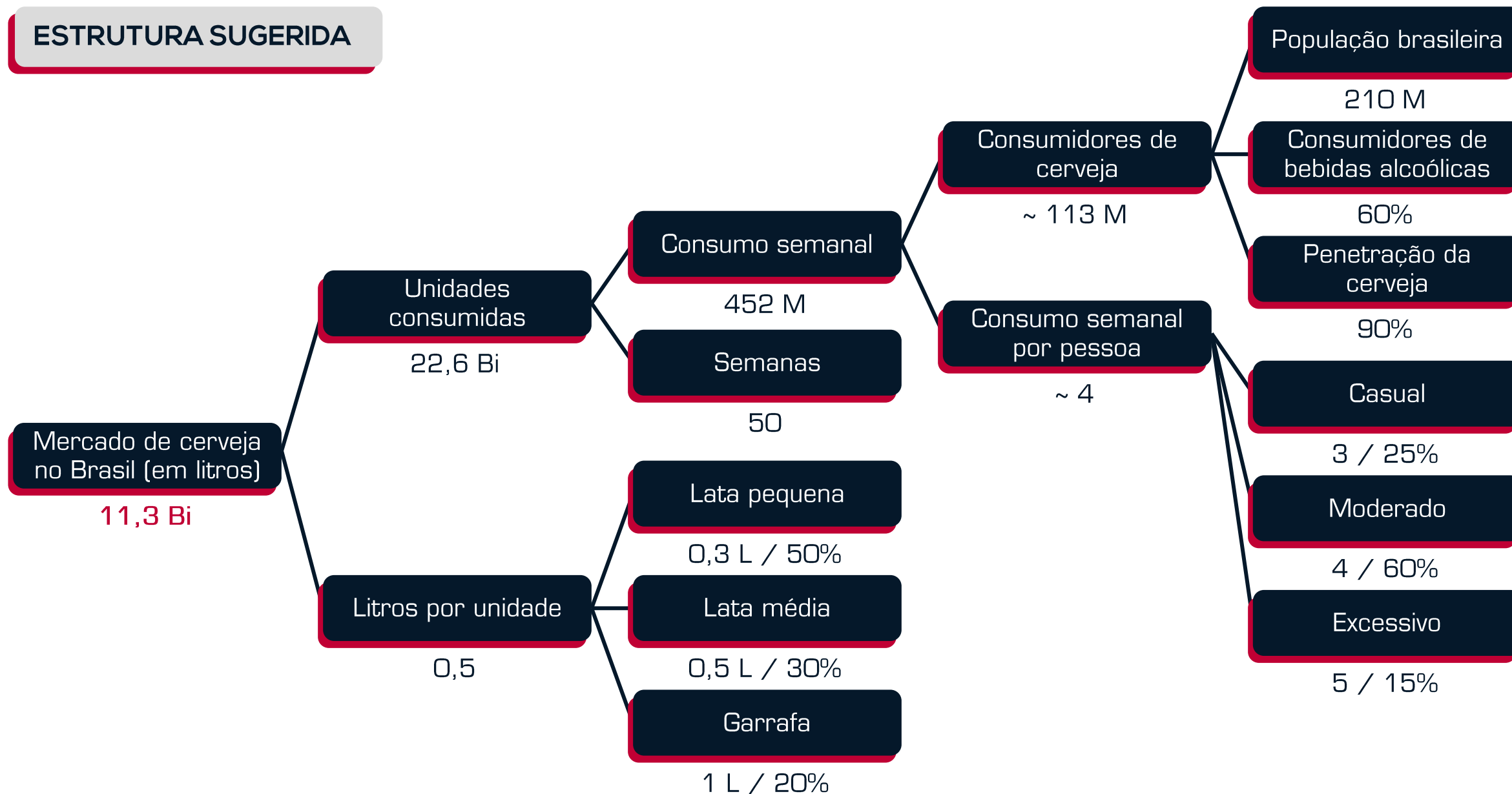
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

O candidato deve enunciar sua estrutura, indicando todas as segmentações realizadas, e, em seguida, pedir as informações necessárias para sua resolução. É permitido efetuar arredondamentos.

ESTRUTURA SUGERIDA



A hand holding a gas pump nozzle, with a dark blue overlay and white text.

CASE 2: CONSUMO DE GASOLINA

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Estime o consumo anual de gasolina do Brasil em litros.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- População do Brasil: 210 M.
- Pessoas por família: 3.
- Segmentação da distância diária percorrida (km / proporção): para ir ao trabalho (20 km / 80%) e para outros usos (10 km / 20%).
- Veículos por família: 0,8.
- Dias: 365.
- Segmentação dos tipos de veículo (km/litro / proporção): veículo econômico (15 km/L / 20%), veículo de consumo médio (10 km/L / 60%) e veículo não econômico (5 km/L / 20%).

CÁLCULOS (USE A ESTRUTURA SUGERIDA COMO GUIA)

- Km percorridos por veículo por dia: $20 * 80\% + 10 * 20\% = 18$
- Famílias: $210 \text{ M} / 3 = 70 \text{ M}$
- Veículos no Brasil: $70 \text{ M} * 0,8 = 56 \text{ M}$
- Km totais percorridos no ano: $18 * 365 * 56 \text{ M} \sim 368 \text{ Bi}$
- Km percorridos por litro: $15 * 20\% + 10 * 60\% + 5 * 20\% = 10$
- Gasolina consumida no Brasil (em litros): $368 \text{ Bi} / 10 = \mathbf{36,8 \text{ Bi}}$

TIPO

Market Sizing

INDÚSTRIA

Energia

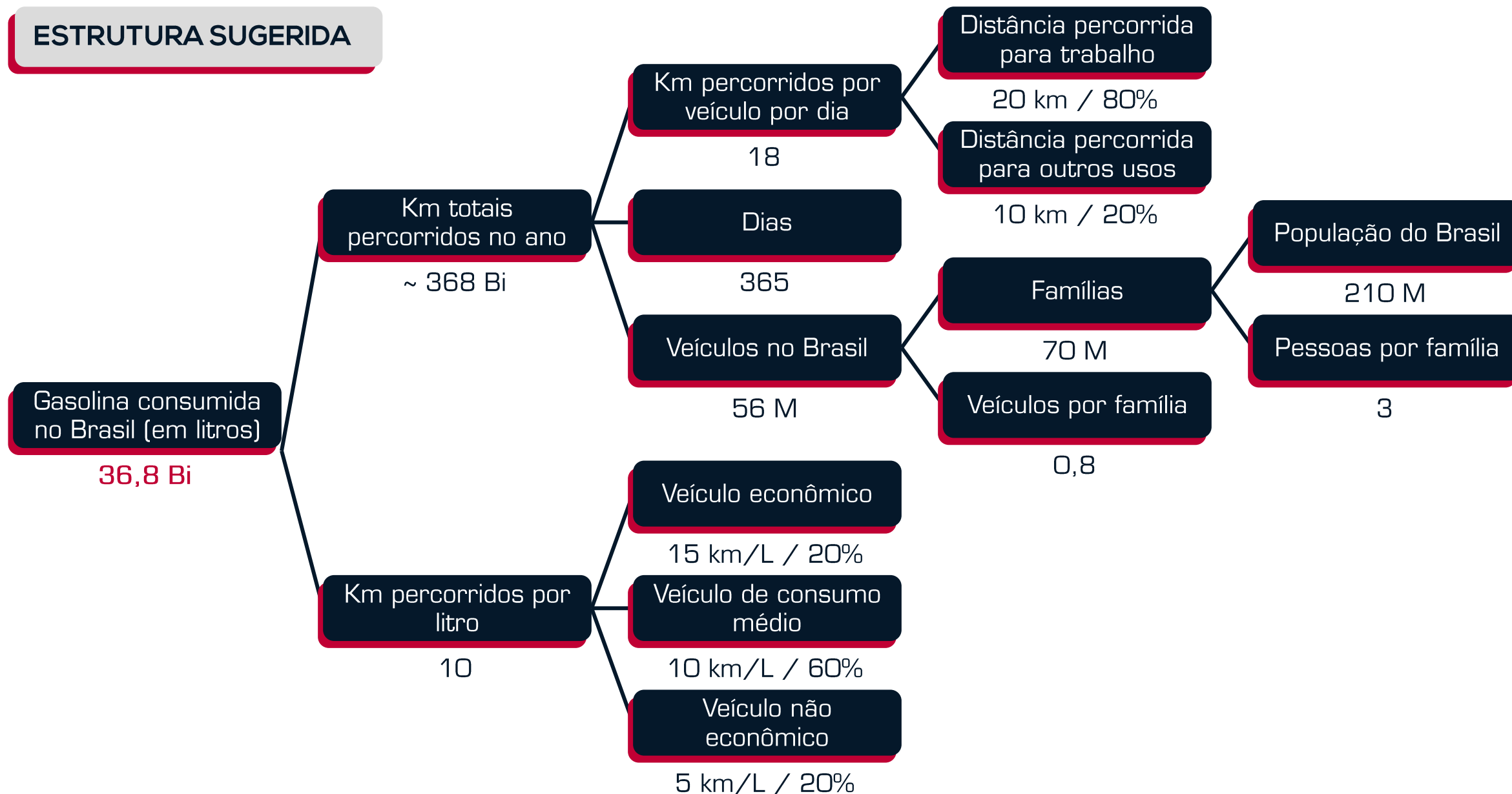
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

O candidato deve enunciar sua estrutura, indicando todas as segmentações realizadas, e, em seguida, pedir as informações necessárias para sua resolução. É permitido efetuar arredondamentos.

ESTRUTURA SUGERIDA





CASE 3: MERCADO DE LENTES

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Estime o tamanho do mercado de lentes nos EUA (em US\$/ano).

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- População dos EUA: 330 M.
- % de pessoas com problema de visão: 40%.
- Taxa de penetração das lentes: 15%.
- Segmentação dos tipos de lentes (lentes usadas no mês / proporção): diárias (30 / 10%), semanais (4 / 60%) e mensais (1 / 30%).
- Meses: 12.
- Segmentação dos preços das lentes (preço médio / proporção): lente de boa qualidade (US\$ 8 / 30%), lente de média qualidade (US\$ 2 / 60%) e lente descartáveis (US\$ 0,2 / 10%).

CÁLCULOS (USE A ESTRUTURA SUGERIDA COMO GUIA)

- Pessoas com problema de visão: $330 \text{ M} * 40\% = 132 \text{ M}$
- Pessoas que usam lente: $132 \text{ M} * 15\% \sim 20 \text{ M}$
- Lentes por pessoa no mês: $30 * 10\% + 4 * 60\% + 1 * 30\% = 5,7$
- Lentes usadas por pessoa no ano: $5,7 * 12 = 68,4$
- Lentes de contato compradas por ano: $20 \text{ M} * 68,4 = 1,368 \text{ Bi}$
- Ticket médio: $8 * 30\% + 2 * 60\% + 0,2 * 10\% \sim 3,6$
- Mercado de lentes nos EUA (US\$/ano): $1,368 \text{ Bi} * 3,6 = \mathbf{4,92 \text{ Bi}}$

TIPO

Market Sizing

INDÚSTRIA

Varejo

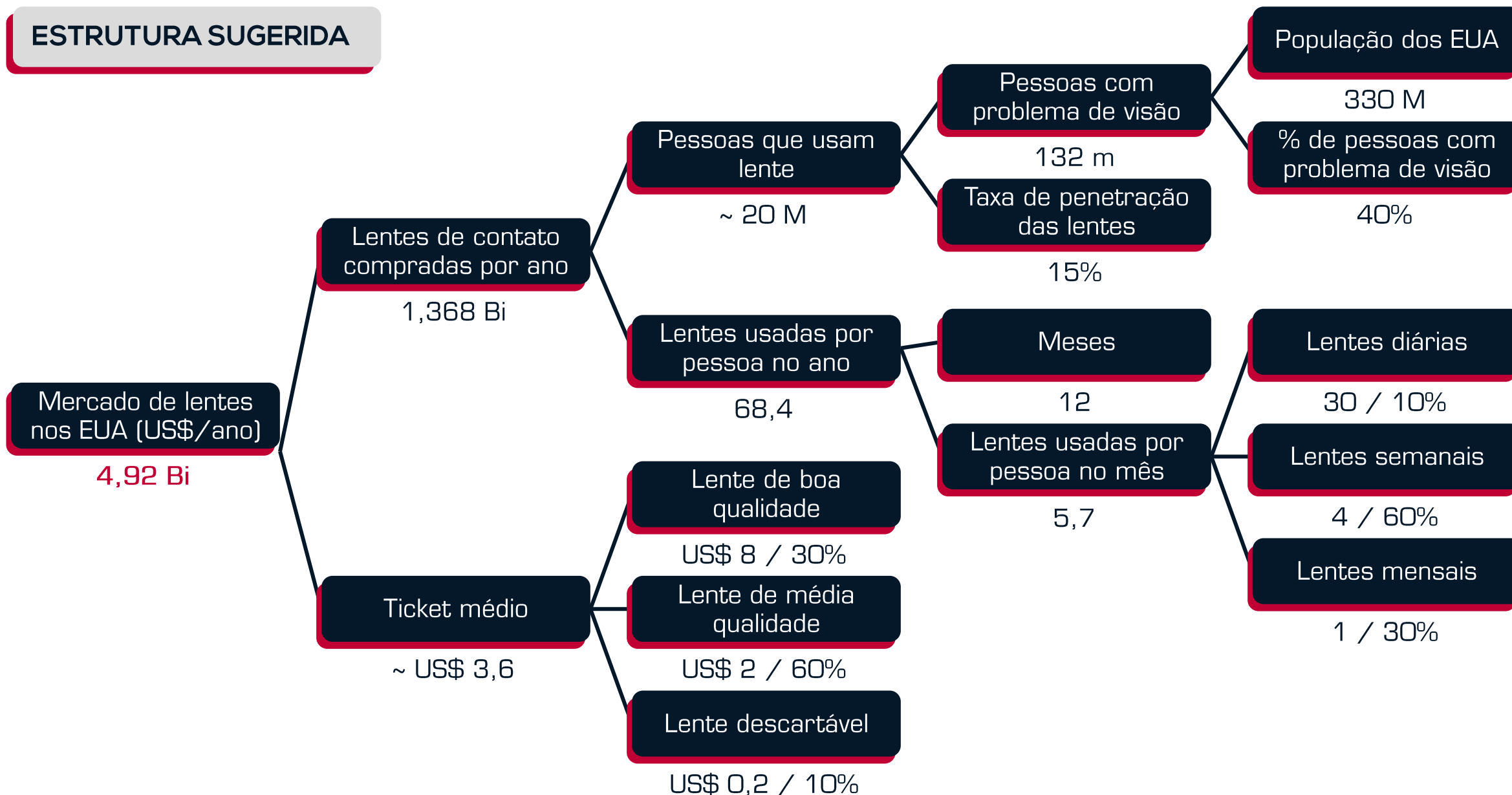
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

O candidato deve enunciar sua estrutura, indicando todas as segmentações realizadas, e, em seguida, pedir as informações necessárias para sua resolução. É permitido efetuar arredondamentos.

ESTRUTURA SUGERIDA





CASE 4: AIR JET

NOTRE DAME 2017

ENUNCIADO

Air Jet é uma produtora americana de pequenos aviões regionais. Ela fabrica dois tipos de aviões: Jet Engine (80 a 100 assentos) e o Propeller Aircraft (20 a 30 assentos). Em 2011, ela vendeu 110 aviões Jet e 150 aviões do tipo propeller. Embora a operação como um todo tenha sido lucrativa, o CEO da companhia te contratou para aumentar a lucratividade da empresa e encontrar boas oportunidades para maximizá-la.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Anexo 1: Demonstrativos financeiros.
- Anexo 2: Dados de mercado.
- Anexo 3: Aeronaves vendidas por players.
- Anexo 4: Custos por aeronave.
- Anexo 5: Segmentações de clientes.
- A empresa possui três tipos de clientes: indivíduos ricos, grandes corporações e empresas que alugam aviões. O mercado de aviação crescerá 7% nos próximos 10 anos.
- A Air Jet poderia aumentar o preço até 20% e ainda ter um produto competitivo caso providencie algum diferencial para os clientes.
- A Air Jet oferece um produto sem diferenciação do mercado.

TIPO

Entrada de Mercado

INDÚSTRIA

Aviação

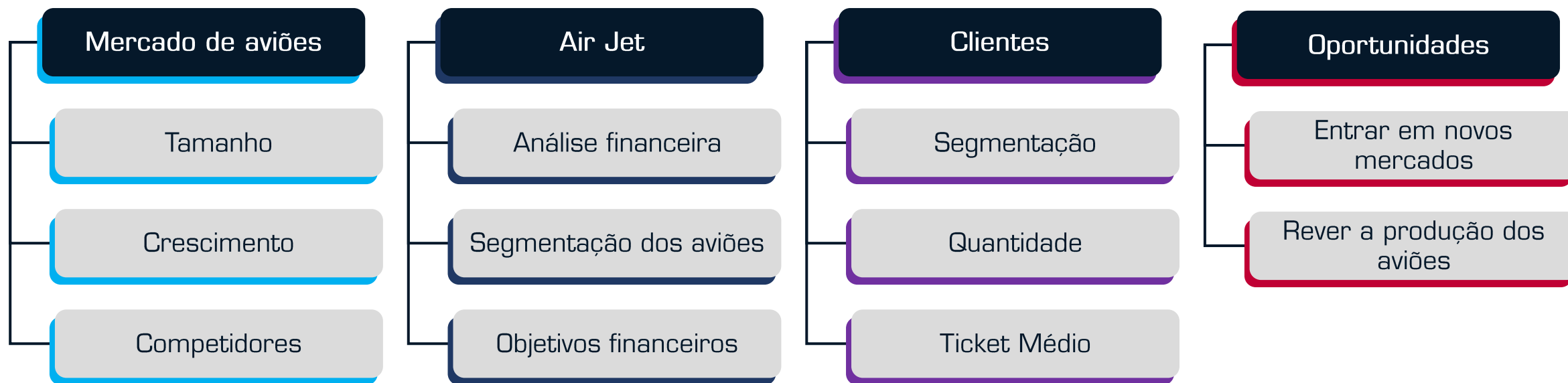
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar a segmentação de clientes.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- O candidato deve pensar, no primeiro momento, na situação financeira da Air Jet, para entender a lucratividade atual, bem como oportunidades de ganhos de receita ou reduções de custos.

ANEXO 1: DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS 2011

	Jet Engine	Propeller
Receita	794	225
COGS	-659	-86
SG&A	-99	-16
Outros	-42	-8
Lucro líquido	-6	69

Em milhões de dólares.

ANÁLISE

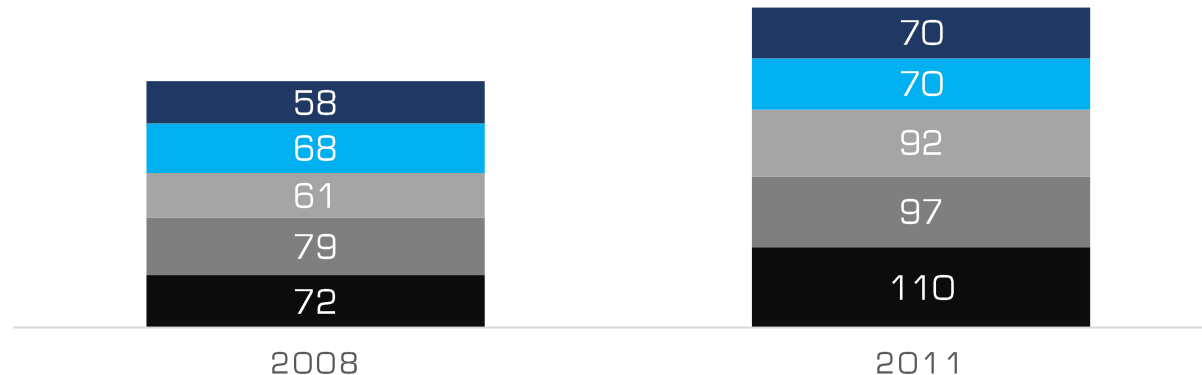
→ O candidato deve perceber que o problema principal é o Jet Engine, uma vez que o avião fornece prejuízo. Assim, a partir desse momento, o candidato deve focar neste avião.

ANEXO 2: DADOS DO MERCADO

Tamanho de mercado	\$ 3.520 M
Custo/aeronave	\$ 6,8 M
Jets vendidos	440
Crescimento	7% a.a

ANEXO 3: AERONAVES VENDIDAS POR PLAYER

■ Air Jet ■ Competidor 1 ■ Competidor 2 ■ Competidor 3 ■ Competidor 4



ANÁLISE

→ O candidato deve perceber que o mercado de Jets é atrativo e que a Air Jet é líder de mercado.

ANEXO 4: CUSTOS DO JET ENGINE POR AERONAVE

Custos fixos	1,5
Custos variáveis	6,0
Custo total	7,5

Em milhões de dólares.

ANEXO 5: SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

	Ricos	Corporativos	Locadoras
Receita dos Jets	\$84 M	\$320 M	\$390 M
Clientes	10	13	4
Aeronaves vendidas	10	40	60
Market share *	12,5%	33%	25%

*Market share dentro da segmentação de clientes.

CÁLCULOS

- É necessário fazer uma análise da lucratividade de cada aeronave, considerando as unidades vendidas e as receitas totais.
- Lucro das vendas para clientes ricos = $(84/10) - 7,5 = \$ 0,9\text{M/aeronave}$
- Lucro das vendas para clientes corporativos = $(320/40) - 7,5 = \$ 0,5\text{M/aeronave}$
- Lucro das vendas para locadoras = $(390/60) - 7,5 = \$ -1\text{M/aeronave}$
- Assim, o candidato deve perceber que vender para as locadoras não é interessante, pois eles têm prejuízo nas vendas das aeronaves. Contudo, perceba que não podemos simplesmente parar de vendê-las para as locadoras, dado que os custos fixos/aeronave aumentariam, inviabilizando a operação como um todo.



PROMPT #1: QUAIS SÃO AS POSSÍVEIS FORMAS DE CONTORNAR O PREJUÍZO COM AS LOCADORAS?

- O candidato deve ser criativo e apresentar senso de negócios. Possíveis soluções são:
- Aumentar o preço para locadoras:
 - Responda que a cada \$0,5m aumentados, perdemos um cliente. A partir disso, o candidato deve perceber que a função não é viável.
- Parar de vender as aeronaves Jet. Com isso, aumentaríamos a lucratividade da empresa em \$6m.
- Entrar no ramo de locações de aviões. Essa é a melhor opção e é um indicativo de um candidato forte.

PROMPT #2: QUAIS FATORES VOCÊ CONSIDERARIA PARA ENTRAR NO MERCADO DE LOCAÇÕES DE AVIÕES?

Forneça ao candidato as seguintes informações, caso sejam pedidas:

- É um mercado em crescimento (5% ao ano), sendo que, em 2011, 50% das vendas de aeronaves foram destinadas a esse segmento. Além disso, é lucrativo com um ROE médio de 15%.
- 3 dos clientes da Air Jet dominam o mercado com 65% de market share.
- A Air Jet já tem contato com os clientes das locadoras, dado que no passado a companhia fez consultorias sobre como otimizar a utilização dos aviões.



RECOMENDAÇÃO

- A Air Jet deve entrar no mercado de locações de aviões.
- Reverterá o prejuízo que tem atualmente com a venda para locadoras.
 - É um mercado atrativo, sendo que apresenta crescimento, lucratividade e barreiras de entradas menores com os contatos já obtidos.



RISCOS

- Falta de expertise no setor de locação.
- Clientes podem ter algum tipo de restrição legal com as antigas locadoras.
- Tempo de implementação e operacionalização.



PRÓXIMOS PASSOS

- Avaliar as opções de entrada: organicamente ou inorganicamente.
- Focar nos seus próprios clientes e estudar possíveis diferenciais para ganhar espaço dentro desse novo mercado.
- Rever os custos da empresa em detalhes e possivelmente criar diferenciação para os aviões.



CASE 5: HEATHROW

ESADE 2011

ENUNCIADO [1/2]

Seu cliente é o grupo BBA, dono do London Heathrow Airport, um dos aeroportos internacionais mais movimentados do mundo. Estime o número de passageiros que viajam por esse aeroporto no ano.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- O aeroporto tem 2 pistas.
- Acontece 1 aterrissagem/saída a cada 2 minutos.
- O aeroporto opera 18h/dia.
- O avião tem uma capacidade de 250 assentos, com taxa de ocupação de 70%.

CÁLCULOS (USE A ESTRUTURA SUGERIDA COMO GUIA)

- # Voos/portão = $18h * 60 / 2 = 540$
- Voos/dia = $540 * 2 = 1.080$
- Voos anuais = $1.080 * 365 = 394.200$
- Passageiros/voo = $250 * 0,7 = 175$
- Número de passageiros no aeroporto = $175 * 394.200 = 68.985.000$

TIPO

Estimation

INDÚSTRIA

Aviação

DIFICULDADE

Fácil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar os fatores qualitativos.

ESTRUTURA SUGERIDA



ENUNCIADO [2/2]

O London Heathrow Airport está operando acima da sua capacidade máxima em 15% em termos de números de passageiros. O governo determinou que isso precisa ser resolvido dentro de um ano. O que você recomendaria que o nosso cliente fizesse para cumprir o decreto governamental?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Há quatro aeroportos em Londres: Heathrow (o maior) , Gatwick (segundo maior), Stansted (terceiro maior), City (menor).
- O nosso cliente é dono do Heathrow e do Stansted.
- O aeroporto de Heathrow está localizado numa área residencial.
- Há duas tarifas cobradas pelos aeroportos: tarifas de pousos e diária.
- O aeroporto Stansted opera atualmente abaixo da capacidade máxima.

TIPO

Estimation

INDÚSTRIA

Aviação

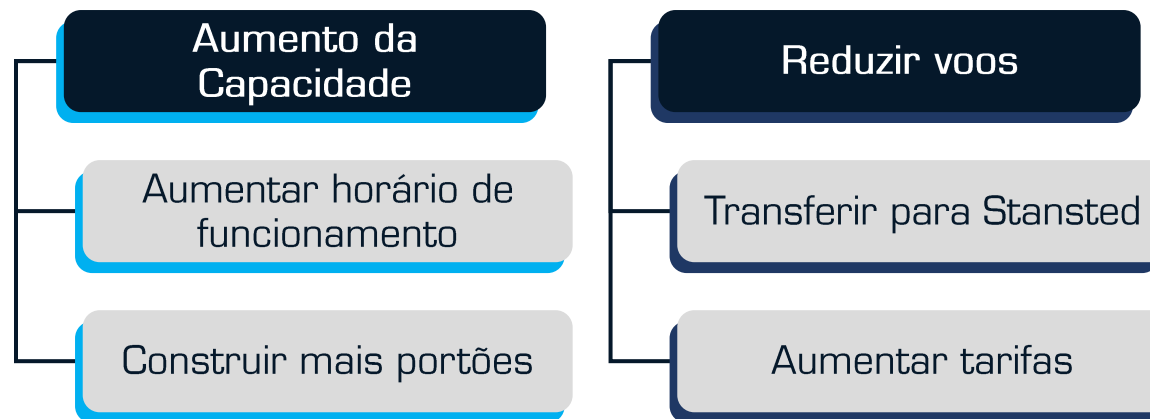
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar os fatores qualitativos.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- Aumentar o horário de funcionamento e construir mais portões não são possíveis porque o aeroporto está localizado em um bairro residencial.
- Aumentar tarifas também não é uma opção, pois prejudicaria a lucratividade da operação no longo prazo.
- Transferir voos é a melhor opção.



RECOMENDAÇÃO

O grupo BBA deve transferir seus clientes para o aeroporto Stansted.

- Não afetaria a vizinhança.
- Não afetaria o modelo de negócios da companhia.
- Atrairia novos passageiros para o segundo aeroporto.



RISCOS

- Operar com o Heathrow no limiar da sua capacidade.
- Satisfação dos clientes com o novo aeroporto.
- Não sabemos se a estrutura do Stansted é suficiente para suportar os novos clientes.



PRÓXIMOS PASSOS

- Identificar as fragilidades do aeroporto Stansted.
- Negociar com as operadoras de aviões.
- Rever as tarifas cobradas pelo grupo de aeroportos.



CASE 6: CARRINHO DE BURRITOS

YALE 2013

ENUNCIADO

Seu cliente é dono de um carrinho de burrito na cidade de Sunnydale. O negócio dele é lucrativo, mas ele deseja expandi-lo e aumentar sua lucratividade, operando um segundo carrinho de burrito na cidade. Você recomendaria que ele o fizesse?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Há duas regiões de carrinhos de comida na cidade: o centro da cidade e a área residencial.
- O carrinho do nosso cliente opera na área residencial, e ele trabalha 5 dias/semana, 4 semanas/mês.
- Nosso cliente cobra \$5 por burrito, e ele não vende mais que 50 burritos/dia.
- Em média, um cliente compra um burrito por dia.
- Os horários nobres são 11:30 até 13:30 na área residencial e 11:00 até 14:00 no centro.
- Há 100 clientes/hora na área residencial e 200 clientes/hora no centro.
- O custo variável para fazer um burrito é \$1.
- O custo fixo para operar um novo carrinho é \$1.500/mês.
- Para esse case, custos iniciais para começar o carrinho podem ser ignorados.

TIPO

Expansão

INDÚSTRIA

Alimentos

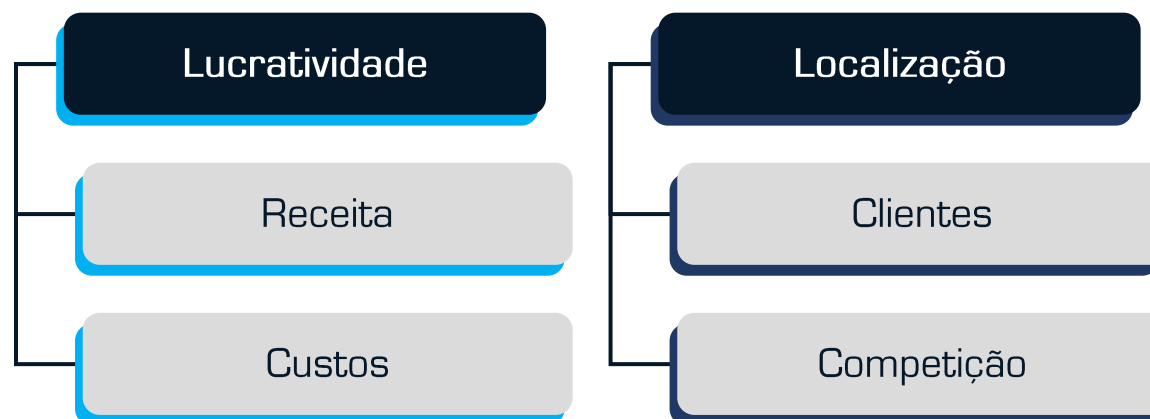
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário entender os fatores quantitativos e considerar os fatores de competição e localização.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ Assim que o candidato terminar de discutir sua estrutura, pergunte as questões apresentadas sequencialmente e forneça os anexos quando solicitado.

PROMPT #1: UM SEGUNDO CARRINHO DE BURRITO SERIA LUCRATIVO?

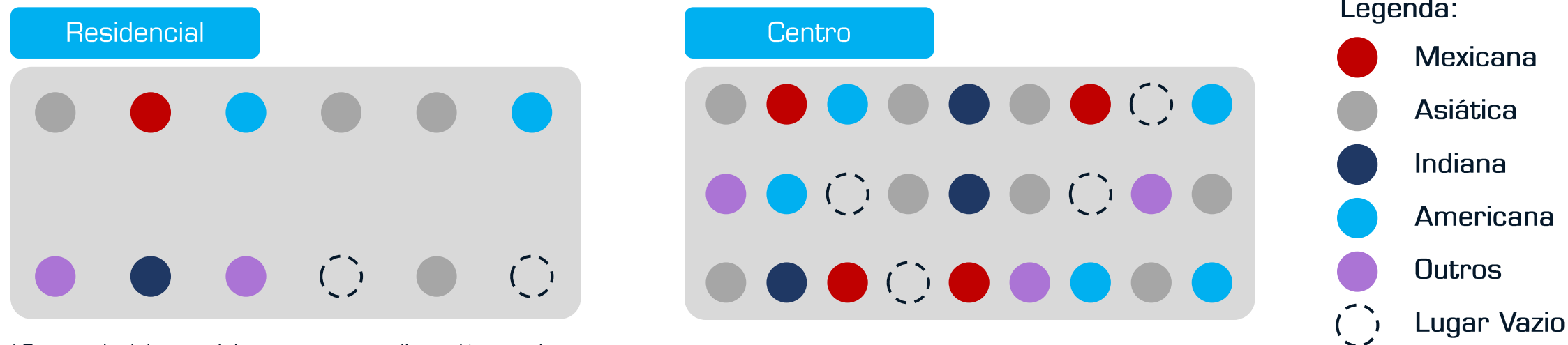
ANEXO 1: PREFERÊNCIA DOS CLIENTES EM CADA REGIÃO

	Residencial	Centro
Mexicana	40%	20%
Asiática	30%	50%
Indiana	10%	5%
Americana	10%	5%
Outros	10%	50%

CÁLCULOS

- O candidato deve reconhecer que se trata de uma questão de market sizing. Forneça o Anexo 1 quando o candidato perguntar sobre clientes.
- Número total de clientes em carrinhos de comida mexicana em cada região.
 - Residencial: $100 \text{ clientes/hora} * 40\% * 2 \text{ horas} = 80/\text{dia} = 1.600/\text{mês}$.
 - Centro: $200 \text{ clientes/hora} * 20\% * 3 \text{ horas} = 120/\text{dia} = 2.400/\text{mês}$.

ANEXO 2: MAPA DOS CARRINHOS DE COMIDA NAS DUAS REGIÕES



*O mapa inclui o carrinho que o nosso cliente já possui

CÁLCULOS

- Análise financeira para um novo carrinho na região residencial:
 - Receita projetada: $1.600 \text{ clientes} / 2 \text{ carrinhos mexicanos} = 800 \text{ clientes/carrinho}$.
 - $\$5/\text{burrito} * 800 \text{ burritos} = \$4.000/\text{mês}$.
 - Custos: $\$1/\text{burrito} * 800 \text{ burritos} + \$1.500 = \$2.300/\text{mês}$.
 - Lucro: $\$4.000 - \$2.300 = \$1.700/\text{mês}$.
- Análise financeira para um novo carrinho na região central:
 - Receita projetada: $2.400 \text{ clientes} / 5 \text{ carrinhos mexicanos} = 480 \text{ clientes/carrinho}$.
 - $\$5/\text{burrito} * 480 \text{ burritos} = \$2.400/\text{mês}$.
 - Custos: $\$1/\text{burrito} * 480 \text{ burritos} + \$1.500 = \$1.980/\text{mês}$.
 - Lucro: $\$2.400 - \$1.980 = \$420/\text{mês}$.

PROMPT #2: QUE OUTRAS OPÇÕES O CLIENTE TEM PARA EXPANDIR O NEGÓCIO?

Possíveis ideias são:

- Introduzir novos itens no menu.
- Abrir um carrinho que venda um tipo diferente de comida (asiática, americana etc.) ou uma que não existe na cidade atualmente (exemplos: sorvete ou salada).
- Tentar vender mais burritos por dia – o cliente não está capturando o número máximo de clientes possível.

PROMPT #3: NOSSO CLIENTE TEM CAPACIDADE PARA FAZER NO MÁXIMO 50 BURRITOS/DIA. ISSO MAXIMIZA OS LUCROS DELE?

- Atualmente, com 50 burritos/dia:
 - Receita: $\$5 * 50/\text{dia} * 20 \text{ dias}/\text{mês} = \$5.000/\text{mês}$.
 - Custos totais: $\$1 * 50/\text{dia} * 20 \text{ dias}/\text{mês} + \$1.500/\text{mês} = \$2.500/\text{mês}$.
 - Lucro: $\$5.000 - \$2.500 = \$2.500/\text{mês}$.

CÁLCULOS

- Teoricamente, há 80 clientes/dia no centro da cidade. Se nosso cliente vender 80 burritos/dia, então:
 - Receita: $\$5 * 80/\text{dia} * 20 \text{ dias/mês} = \$8.000/\text{mês}$.
 - Custos totais: $\$1 * 80/\text{dia} * 20 \text{ dias/mês} + \$1.500/\text{mês} = \$3.100/\text{mês}$.
 - Lucro: $\$8.000 - \$3.100 = \$4.900/\text{mês}$.
- O lucro do nosso cliente não é máximo com 50 burritos/dia. Vender 80 burritos/dia irá aumentar os lucros para $\$4.900/\text{mês}$ – um aumento de $\$2.400/\text{mês}$.
- O candidato deve reconhecer que 80 burritos/dia representa um aumento de 60%, o que pode ser irrealista em termos de capacidade.

PROMPT #4: QUANTOS BURRITOS NOSSO CLIENTE PRECISARIA VENDER NO CARRINHO ATUAL PARA TER O MESMO LUCRO QUE ABRIR UM NOVO CARRINHO?

- Lucro ao abrir um novo carrinho: $\$1.700/\text{mês/carrinho} * 2 \text{ carrinhos} = \$3.400/\text{mês}$.
- Seja x o número de burritos que o cliente precisa vender em um carrinho para atingir $\$3.400$ em lucros:
 - $5x * 20 - (1x * 20 + 1.500) = 3.400 \Leftrightarrow x = 61,25$
- Ele deveria vender pelo menos 62 burritos/dia (12 a mais por dia) para igualar os lucros de um novo carrinho.



RECOMENDAÇÃO

Nosso cliente não deve abrir um novo carrinho de burrito, mas sim expandir a capacidade do que ele já possui, evitando os custos de manter um segundo carrinho.

- Ele precisará vender mais 12 burritos/dia, que representa um aumento de ~25% dos 50/dia que ele vende atualmente.



RISCOS

- Um aumento de 25% nas vendas é um número grande. Além do risco de ele não conseguir aumentar sua produção, pode ser que não haja demanda suficiente.
- Podem surgir novos competidores na região residencial, já que existem dois lugares vazios.



PRÓXIMOS PASSOS

- Ele deve se preparar para o longo prazo a fim de vender ainda mais burritos/dia e capturar o máximo possível da demanda não atendida.
- O cliente deve entender se o aumento necessário na produção é viável e analisar a demanda por comida mexicana na região.

A crab with a yellowish-brown carapace and reddish-orange legs is positioned in the center of the frame. It is resting on a dark, rough, and textured surface that appears to be a rock or a piece of coral. The lighting is dim, creating a moody atmosphere. Overlaid on the crab is the text 'CASE 7: ABSURDO NÁUTICO' in a large, bold, white sans-serif font. Below this, in a smaller, lighter font, is the text 'DUKE 2019'.

CASE 7: ABSURDO NÁUTICO

DUKE 2019

ENUNCIADO

O Sr. Siriguejo se encontra em uma situação difícil. Ele é dono do Krunch Krab, que tem sido líder no mercado de restaurantes na região da Fenda do Bikini por um bom tempo, mas seu principal competidor, o Clam Bucket, que é dirigido pelo inimigo do Sr. Siriguejo, Plankton, tem roubado market share do Krunch Krab rapidamente nos últimos anos. Sr. Siriguejo contratou você para descobrir como consolidar sua posição como player dominante. Ano passado, o Krunch Krab teve \$500K em receita. O que o Sr. Siriguejo deveria fazer para melhorar as vendas esse ano?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- O Krunch Krab possui apenas um produto, o “Krunch Patty”, que é um hambúrguer feito 100% de carne magra.
- Ano passado, o Clam Bucket teve \$400K em receita.
- O Krunch Krab compete no mercado de restaurantes na Fenda do Bikini, que é um mercado de \$1.5M localizado logo ao lado dos EUA.
- O mercado é bastante concentrado – fora o Clam Bucket e o Krunch Krab, há poucos outros competidores menores.
- Não há informações sobre como o Clam Bucket tem roubado market share no momento.
- Sr. Siriguejo está ansioso pela aposentadoria, então quer resultados rápidos. O objetivo é aumentar as vendas anuais para \$750K esse ano (fatia de 50% do market share total do ano passado).

TIPO

M&A

INDÚSTRIA

Alimentos

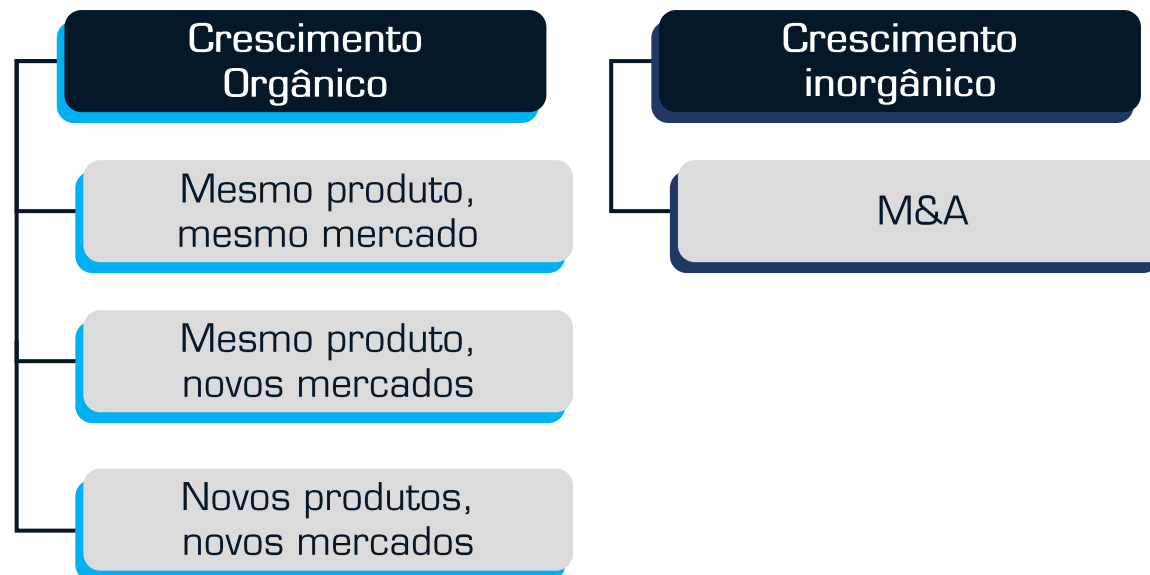
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário pensar nas formas de crescimento e definir a que melhor se encaixa para o objetivo do cliente.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- O candidato deve se afastar do framework de lucratividade (receita e custos) e focar em maneiras de aumentar o market share.
- O candidato deve apontar a opção de aquisição como o melhor caminho considerando os objetivos de curto prazo do Sr. Siriguejo. Se ele não reconhecer isso, leve o candidato na direção do crescimento inorgânico.

ANEXO 1: COMPETIDORES

	Preço	Receita anual	Sinergia potencial
Sandy's Steaks	\$500K	\$250K	Baixa
Squiddy's Sandwiches	\$375K	\$125K	Baixa/média
Flying Dutchman Fries	\$225K	\$150K	Alta
Patrick's Pizza	\$75K	\$75K	Média

Sr. Siriguejo estima que o Krunch Krab tem \$400K no seu orçamento disposto a gastar em fusões.

GUIA DO ENTREVISTADOR

- Sr. Siriguejo concorda que, com o objetivo de curto prazo, uma aquisição é o melhor caminho.
- Se esquecido ou não perguntado, lembre o candidato que o objetivo é chegar em \$750K em vendas (é necessário um aumento de \$250K na receita atual de \$500K).
- Se o candidato perguntar, clarifique que ele pode escolher mais de uma opção.

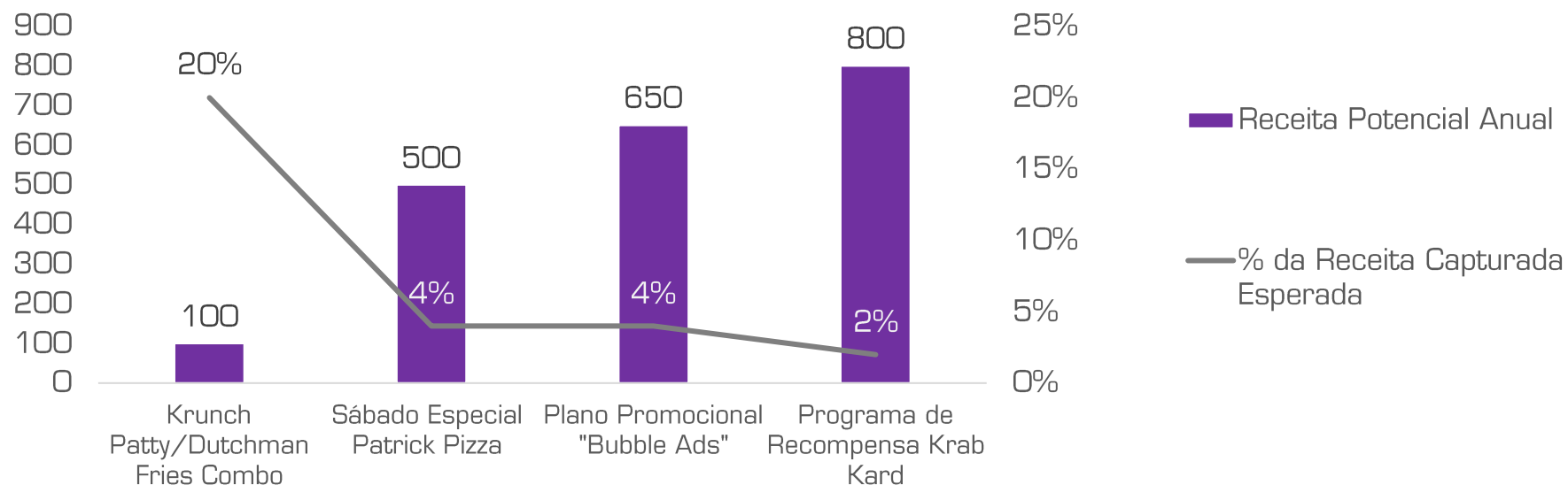
ANÁLISE

- Nenhuma opção irá atender a adição de \$250K de receita e ficar abaixo dos \$400K do orçamento simultaneamente.
- A combinação do “Flying Dutch Fries” com “Patrick’s Pizza” chega perto de atingir os dois objetivos.
- A razão Preço/Rec. Anual, apesar de não necessária, também ajuda a identificar a melhor opção de aquisição.
- Essas duas opções também têm os melhores potenciais de sinergia.
 - O candidato deve trazer estratégias de criação de valor entre o Krunch Krab e o restaurante adquirido a fim de compensar os \$25K restantes. Se não o fizer, incentive-o a fazê-lo.

PROMPT #1: QUE ESTRATÉGIAS O SR. SIRIGUEJO PODE USAR PARA CRIAR SINERGIAS ENTRE O KRUNCH KRAB, FLYING DUTCHMAN FRIES E O PATRICK’S PIZZA?

- Ideias podem incluir:
 - Preço:
 - Vendas de produtos em ofertas combinadas/combo.
 - Usar canais compartilhados de marketing através de melhorias de reconhecimento de marca.
 - Introduzir produtos novos e complementares em cada restaurante.
 - Volume:
 - Alavancar o poder de precificação para aumentar o preço dos produtos.
 - Fazer promoções/descontos.
 - Introduzir um programa de recompensas.

ANEXO 2: POTENCIAIS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (\$ K)



GUIA DO ENTREVISTADOR

- Depois do brainstorming do candidato, mostre o Anexo 2.
- O candidato deve reconhecer que a receita em sinergias necessária para atingir a meta de vendas é \$25K.

CÁLCULOS

- O candidato deve calcular a receita esperada de cada opção.
- Por fim, o candidato deve reconhecer que a promoção "Bubble Ads" é a melhor iniciativa para atingir o objetivo:
 - $4\% * \$650K = \$26K$.



RECOMENDAÇÃO

Dados os objetivos de curto prazo, o Sr. Siriguejo deve focar no crescimento inorgânico, fazendo a aquisição do Flying Dutchman Fries e do Patricks's Pizza para adicionar \$225K em receita.

- Para adicionar os \$25K restantes, ele deve lançar o "Bubble Ads", uma iniciativa promocional para o grupo combinado de restaurantes.



RISCOS

- Aquisições nem sempre resultam em sinergias. Ainda podemos ficar aquém da meta, especialmente em um prazo tão curto de tempo.
- O Clam Bucket pode responder com uma aquisição ou crescimento orgânico.
- Problemas culturais entre os restaurantes e canibalização.



PRÓXIMOS PASSOS

- Iniciar a negociação do contrato e começar as atividades de integração.
- Contatar o time de marketing para iniciar o plano de promocional "Bubble Ads".

A dark-colored SUV is parked on a city street at night. The background is filled with out-of-focus city lights, creating a bokeh effect. The car's headlights and front grille are visible, though somewhat dark due to the low light. The text "CASE 8: UPPER VAI AO SUL" is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters across the middle of the image.

CASE 8: UPPER VAI AO SUL

DUKE 2019

ENUNCIADO

A Upper é uma empresa de transporte dos Estados Unidos com US\$ 10 bilhões em vendas anuais, que oferece serviços que incluem compartilhamento de viagens ponto a ponto e um sistema de compartilhamento de bicicletas, e está analisando oportunidades de crescimento. Depois de liderar o mercado local por 5 anos, ela procura se expandir para a América Latina. A Upper te contratou avaliar as diferentes opções e escolher qual seria o melhor país para entrar inicialmente.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- A Upper opera apenas nos Estados Unidos e está avaliando apenas a América Latina (não há interesse em outras regiões), visto que é tecnologicamente superior a qualquer outra empresa.
- O setor possui poucos concorrentes, porém a competição é acirrada entre as empresas, pois o serviço é quase visto como uma commodity.
- No compartilhamento de viagens, a Upper cobra do passageiro uma taxa no momento do pedido e, em seguida, paga aos motoristas uma fração da taxa (semelhante ao Uber).
- No sistema de bicicletas, os clientes escaneiam um código QR contido na bicicleta, pedalam e “encerram” o passeio em um aplicativo. Uma taxa é cobrada com base no tempo de uso e na distância percorrida.
- A Upper busca o maior lucro nos próximos 3 anos e pretende entrar só em um país. Ademais, oferecerá só compartilhamento de viagens.

TIPO

Entrada de Mercado

INDÚSTRIA

Tecnologia

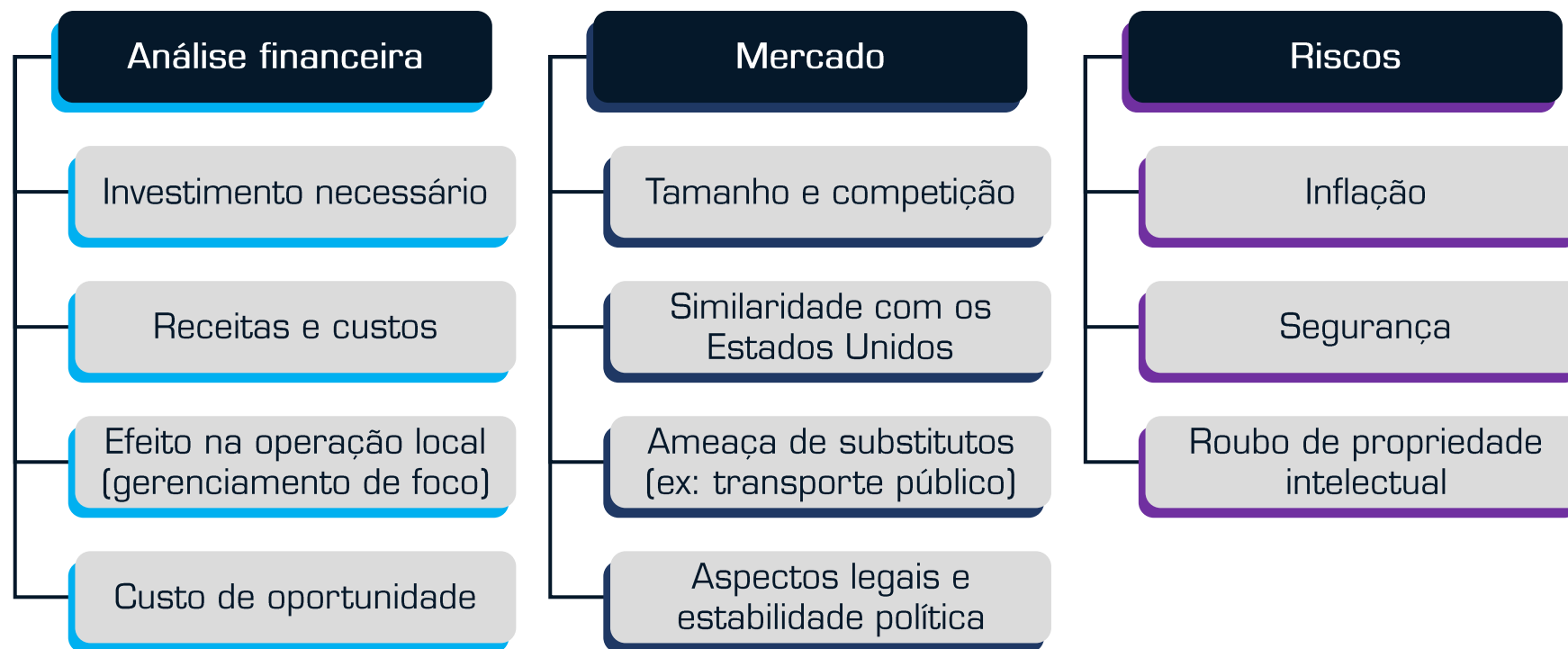
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

O candidato deve ser instruído a realizar inicialmente uma avaliação qualitativa sobre os possíveis países e posteriormente uma análise quantitativa.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- O candidato deve realizar tanto uma análise qualitativa, por meio da avaliação das características de cada país, como uma quantitativa, mediante o cálculo da lucratividade.
- Assuma que não há restrições de orçamento.

ANEXO 1: LISTA DE PAÍSES

	População (M)	Nº de competidores*	Similaridade cultural**	Ranking de segurança***	Carros por pessoa	Taxa de inflação
Brasil	210	3 (55%)		116	0,35	5%
Colômbia	50	1 (100%)		143	0,12	3%
Argentina	44	2 (60%)		75	0,32	57%
Uruguai	3,5	0 (0%)		34	0,28	7%
Peru	32	2 (80%)		80	0,08	2%
Chile	18	5 (30%)		27	0,23	2%
Venezuela	32	1 (100%)		144	0,15	1000%
Equador	17	2 (75%)		71	0,14	0,5%

* O número entre parênteses refere-se ao market share do maior competidor. ** Quanto mais cheia a bola, maior a semelhança cultural com os Estados Unidos.

*** Como referência, o ranking de segurança dos Estados Unidos é 49.

GUIA DO ENTREVISTADOR

- Concentre o candidato nessas variáveis e diga a ele para se dedicar à análise financeira posteriormente.
- A semelhança cultural com os EUA se refere a variáveis como disponibilidade de internet e Wi-Fi, penetração de smartphones e cartões de crédito e cultura de “compartilhamento de viagens”.
- Se o candidato perguntar sobre o Uruguai, pergunte por que ele acha que não há concorrentes (a resposta é que o compartilhamento de viagens é ilegal no país).
- Similaridade com os EUA e inflação baixa são os fatores primordiais, pois a Upper quer menos resistência na entrada.
- A Upper deseja operar apenas em países seguros, a fim de evitar processos judiciais e impactos na sua reputação.
- Devem ser escolhidos Chile, Equador e Peru (não o maior mercado, mas seguro e similar aos EUA, com inflação baixa).

BRAINSTORMING: QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DE UM GOLPE NO PAÍS EM QUE DECIDIREM OPERAR?

- Contexto: a Upper decidiu selecionar Chile, Equador e Peru, pois, embora não sejam os maiores mercados, são relativamente seguros e semelhantes aos EUA, além de possuírem baixas taxas de inflação. A Upper tem acompanhado as últimas notícias sobre um golpe no Peru e decidiu não continuar avaliando o país. No entanto, a empresa te pediu para pensar sobre quais são as consequências que um golpe pode ter em qualquer país em que eles decidirem operar.

SUGESTÕES DE RESPOSTA

- **IMPACTO OPERACIONAL**
 - Desordem civil, levando à falta de disponibilidade de motoristas.
 - Mudanças no governo podem resultar em alterações na regulamentação.
- **IMPACTO FINANCEIRO**
 - Redução da demanda de viagens.
 - Fechamento de bancos, afetando o fluxo de caixa.
 - Aumento da inflação.
 - Depreciação da moeda local.
 - Volatilidade econômica.

ANEXO 2: PROJEÇÕES DE RECEITA E CUSTOS

	Investimento inicial	2020	2021	2022
Chile	1500			
Receita		450	900	2100
Custos		150	300	900
Equador	1300			
Receita		800	1000	1500
Custos		200	500	700

Todos os números estão em milhões.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- O candidato deve solicitar taxas de câmbio (o entrevistador pode fornecer orientação, se necessário):
 - Chile: a taxa de câmbio é de 3 pesos por 1 US\$ (o candidato precisa fazer a conversão).
 - Equador: a moeda no Equador é o dólar americano (nenhuma conversão necessária).
- O valor do dinheiro no tempo pode ser ignorado.
- A alíquota do imposto é de 30% para o Chile e 25% para o Equador.

ANEXO 2.1: CÁLCULO DA LUCRATIVIDADE (NÃO MOSTRAR PARA O CANDIDATO)

	Investimento inicial	2020	2021	2022	Lucro após 3 anos
Chile (US\$ M)	500				
Receita		150	300	700	
Custos		50	100	300	
Lucro antes do imposto	-500	100	200	400	
Imposto	0	30	60	120	
Lucro líquido	-500	70	140	280	-10
Equador (US\$ M)	1300				
Receita		800	1000	1500	
Custos		200	500	700	
Lucro antes do imposto	-1300	600	500	800	
Imposto	0	150	125	200	
Lucro líquido	-1300	450	375	600	125

GUIA DO ENTREVISTADOR

→ Com base nos cálculos, o Equador é a melhor opção, visto que apresenta um lucro de US\$ 125 M, enquanto o Chile traria um prejuízo de US\$ 10 M para a Upper.



RECOMENDAÇÃO

A Upper deve começar sua operação na América Latina entrando no Equador.

- Estima-se que o lucro de 3 anos serão de US\$ 125 milhões.
- O país apresenta alta similaridade cultural com os Estados Unidos, é relativamente seguro e conta com uma baixa taxa de inflação.



RISCOS

- Empresas que já atuam no Equador podem realizar alguma reação para dificultar o crescimento da Upper.
- Instabilidade na região, como o acontecimento de um golpe, situação semelhante à que ocorreu no Peru.
- Roubo de propriedade intelectual.



PRÓXIMOS PASSOS

- Encontrar parceiros que possam fornecer expertise sobre o mercado equatoriano.
- Configurar uma infraestrutura de monitoramento para capturar respostas do mercado e conhecimento que pode ser implementado posteriormente em outras expansões.
- Proteger a propriedade intelectual localmente.

A large crowd of people is gathered at a rock concert at night. The stage is visible in the background, illuminated by bright lights. The crowd is dense and fills the foreground and middle ground. The overall atmosphere is energetic and festive.

CASE 9: BANDA DE ROCK

COLUMBIA 2017

ENUNCIADO

O gerente de uma banda de rock semi-famosa abordou você para ajudá-lo a tomar uma decisão sobre fazer uma turnê depois de lançarem seu novo álbum.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- **Objetivo:** o objetivo do gerente é maximizar sua comissão pessoal. Comissão na indústria da música é baseada em uma porcentagem da receita da banda. A banda em si pode ter outras razões para fazer o tour, mas o gerente é o cliente.
- **Cadeia de valor:** consumidores compram ingresso de promoters, que, por sua vez, reservam a banda para um show. Os promoters pagam à banda um valor fixo e, em alguns casos, um bônus baseado na receita da turnê.

TIPO

Lucratividade

INDÚSTRIA

Entretenimento

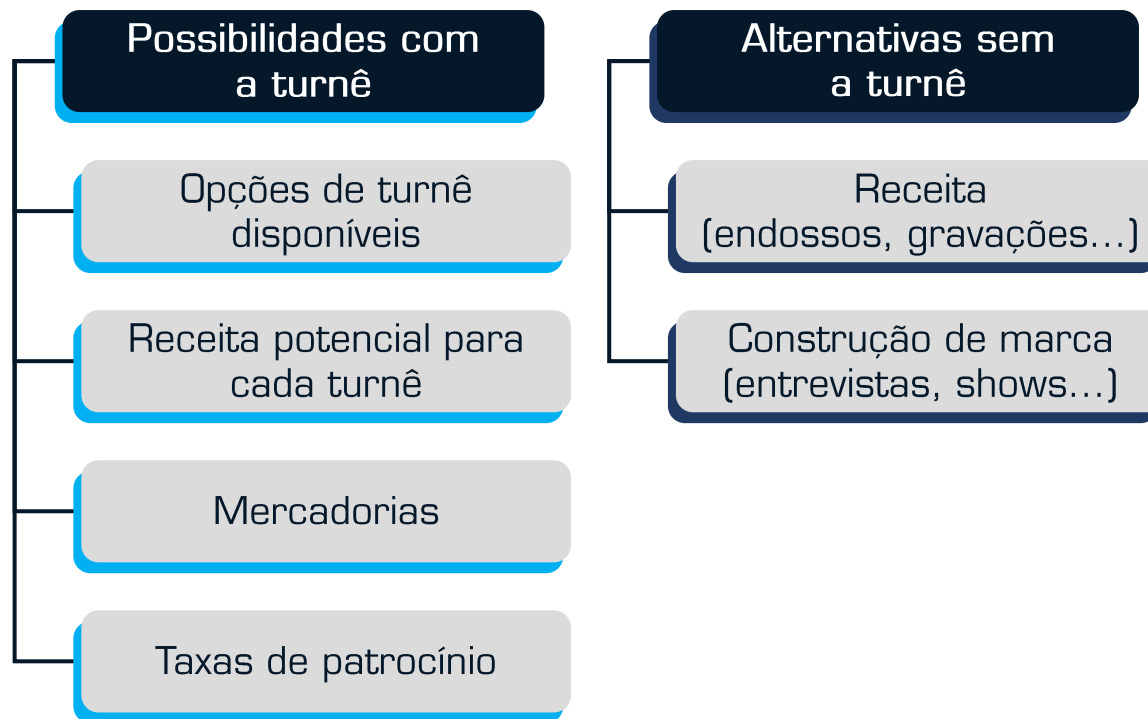
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário entender os fatores econômicos de um setor desconhecido para a maioria dos candidatos e que partes interessadas diferentes têm objetivos diferentes.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- Bons candidatos perguntarão sobre o objetivo e poderão criar um framework com essa informação.
- Deve-se considerar múltiplas perspectivas, uma vez que as diferentes opiniões das partes interessadas poderão afetar a decisão final do gerente.

PROMPT #1: HÁ DUAS OPÇÕES DE TURNÊ. QUAL É A MELHOR OPÇÃO PARA O GERENTE?

- Turnê #1: turnê de 40 cidades nos principais mercados, 1.500 lugares com preço médio de ingresso de \$50.
 - Contrato: \$750.000 garantidos mais 50% do lucro líquido da turnê.
 - Shows: um por cidade, exceto em Nova Iorque (3 shows), Los Angeles (2 shows) e Chicago (2 shows).
- Turnê #2: turnê de 30 cidades em mercados secundários, 1.000 lugares com preço médio de ingresso de \$40.
 - Contrato: \$500.000 garantidos ou 80% da receita bruta da turnê, aquele que for maior.
 - Shows: um show por cidade
- Comissão do gerente: 20% da receita recebida pela banda.
- Projeção de vendas: pelo histórico de turnês da banda, sabemos que ela é mais popular em mercados secundários, e nós podemos assumir que venderemos:
 - 66,7% de todos os ingressos nos mercados principais.
 - 100% de todos os ingressos em mercados secundários.
- Há custos específicos que o promotor concordou em incluir no cálculo do lucro das turnês:
 - Custos fixos: \$100.000 para a turnê.
 - Custos variáveis: \$5.000 por show.
- *Pergunta bônus: o que você acha que os custos fixos e variáveis podem ser para uma turnê como essa?*

GUIA DO ENTREVISTADOR

- Há uma diferença entre a receita da turnê, que vai para o promotor que reservou o show, e a receita da banda – dinheiro pago aos artistas como parte de sua garantia mais qualquer bônus aplicável.
- Um bom candidato irá perceber que a turnê em mercados principais oferece uma receita de turnê maior, mas os bônus precisam ser considerados antes de fazer a decisão final.
- O candidato deve avançar para a análise das duas turnês, começando pelas projeções de receita total.
- Depois, o candidato deve seguir para a receita potencial da banda, considerando os custos dos shows para o cálculo do bônus da turnê #1. O candidato deveria perceber que as informações de custo não são necessárias para a turnê #2.

CÁLCULOS

- Receitas potenciais das turnês:
 - Turnê #1: $44 \text{ shows} * 1500 \text{ ingressos disponíveis/show} * 66,7\% \text{ ingressos vendidos} * \$50 \text{ ticket médio} = \$2.200.000.$
 - Turnê #2: $30 \text{ shows} * 1000 \text{ ingressos disponíveis/show} * 100\% \text{ ingressos vendidos} * \$40 \text{ ticket médio} = \$1.200.000.$
- Receita potencial da banda:
 - Turnê #1:
 - Lucro da turnê: $\$2.200.000 \text{ receita potencial da turnê} - (\$5.000 \text{ custo/show} * 44 \text{ shows}) - \$100.000. \text{ custo fixo da turnê} - \$750.000 \text{ garantia da banda (custo)} = \$1.130.000.$
 - Receita da banda: $\$1.130.000 \text{ lucro da turnê} * 50\% \text{ fatia da banda} + \$750.000 = \$1.315.000.$
 - Turnê #2:
 - Garantia da banda (\$500.000) é menor que a fatia da banda na receita bruta da turnê.
 - Receita da banda: $\$1.200.000 \text{ receita turnê} * 80\% \text{ fatia da banda} = \$960.000.$

PROMPT #2: PARECE QUE O GERENTE ESCOLHERIA A TURNÊ #1 POR TER UMA COMISSÃO MAIOR, DE \$263.000 (20% DA RECEITA DA BANDA). ENTRETANTO, PARA APROVAR QUALQUER CONTRATO, O GERENTE DEVE RECEBER APROVAÇÃO DA MAIORIA DOS MEMBROS VOTANTES DA BANDA.

- Por meio de entrevistas com o gerente e os membros da banda, antes de qualquer recomendação, você descobre o seguinte:
 - Cantor: ele está tendo problemas para pagar sua hipoteca, então precisa maximizar os lucros da banda.
 - Guitarrista: se importa com o estilo de vida, quer os melhores lugares, ônibus, comidas e equipamentos.
 - Baixista: quer maximizar a capacidade de marketing da banda e usar a turnê para vender a banda para o maior público possível (incluindo oportunidades de imprensa) para que a banda alcance o álbum de platina.
 - Baterista: qualquer opção é boa. Ele é contratado pela banda e não é um membro votante.
- Custos da banda (para o cálculo da lucratividade): incluem ônibus, hotéis, comida e equipamentos para turnê. Esses custos seriam iguais, não importa qual turnê seja escolhida.
- Análise de estilo de vida: apesar de parecer contraintuitivo, mercados secundários, geralmente, têm os melhores lugares. Muitos foram construídos nos últimos anos e, por isso, têm sistemas de áudio de última geração e melhores instalações.

ANÁLISE

- Cantor: preferência pela turnê #1
 - Como as duas turnês apresentam custos similares para a banda, a turnê com a maior receita apresentará o maior lucro.
- Guitarrista: preferência pela turnê #2
 - Mercados secundários apresentam melhor estilo de vida.
- Baixista: preferência pela turnê #1
 - Uma turnê nos principais mercados permitiria um maior esforço promocional.
- Baterista: irrelevante – foi contratado e não é um membro votante.

GUIA DO ENTREVISTADOR

- *Perguntas bônus:*
 - *Quais desafios você pensa que eles podem enfrentar com apenas 2/3 dos membros da banda concordando com a turnê? Como você convenceria o membro que foi contra de que a turnê é a escolha certa para eles?*
 - *Qual turnê o promotor gostaria que a banda escolhesse? Por quê?*
 - *Que outras fontes de receita você pensa que a banda poderia considerar?*



RECOMENDAÇÃO

O gerente da banda deve escolher a turnê #1.

- A turnê #1 apresenta uma maior receita para a banda e, portanto, uma maior comissão para o gerente, de \$263.000
- A turnê #1 promoveria melhores oportunidades de promoção da banda, além de atingir os objetivos de 2 dos 3 membros votantes da banda.



RISCOS

- A turnê #1 é mais longa, o que pode resultar em maiores custos imprevistos.
- Como membro em desacordo, o guitarrista pode ficar insatisfeito com o estilo de vida da turnê #1. Isso pode resultar em uma pior performance e prejudicar o clima da banda.



PRÓXIMOS PASSOS

- Apresentar a oportunidade para a banda para ter a aprovação oficial da turnê #1.
- Começar a trabalhar com o time de marketing da banda para maximizar o esforço promocional da banda nos principais mercados.
- Tentar reduzir ao máximo os custos da banda.
- Tentar melhorar o estilo de vida da turnê para aplacar o guitarrista.



CASE 10: VESTIMENTA

BERKLEY 2019

ENUNCIADO

Nosso cliente, a Vestimenta, está no ramo de confecção de roupas sob medida para a mulher moderna, com ênfase na qualidade e no ajuste. A Vestimenta se concentra em design, varejo e alfaiataria de roupas. A equipe executiva da empresa deseja entrar na área da baía de São Francisco e te contratou para avaliar se essa expansão é uma boa ideia.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- A Vestimenta foi lançada na cidade de Nova York há aproximadamente três anos e possui uma loja em Manhattan.
- O público-alvo da Vestimenta é uma mulher inserida no mercado de trabalho que procura roupas feitas sob medida de alta qualidade a preços médios.
- A Vestimenta vende vestidos, blazers, calças, camisas, saias e suéteres.
- A Vestimenta espera recuperar o seu investimento dentro de dois anos.
- Para a fabricação das roupas, a Vestimenta trabalha com muitos fornecedores. Seus principais fabricantes estão no Vietnã, Camboja e México.
- Os produtos da Vestimenta custam US\$ 175-225.

TIPO

Crescimento

INDÚSTRIA

Varejo

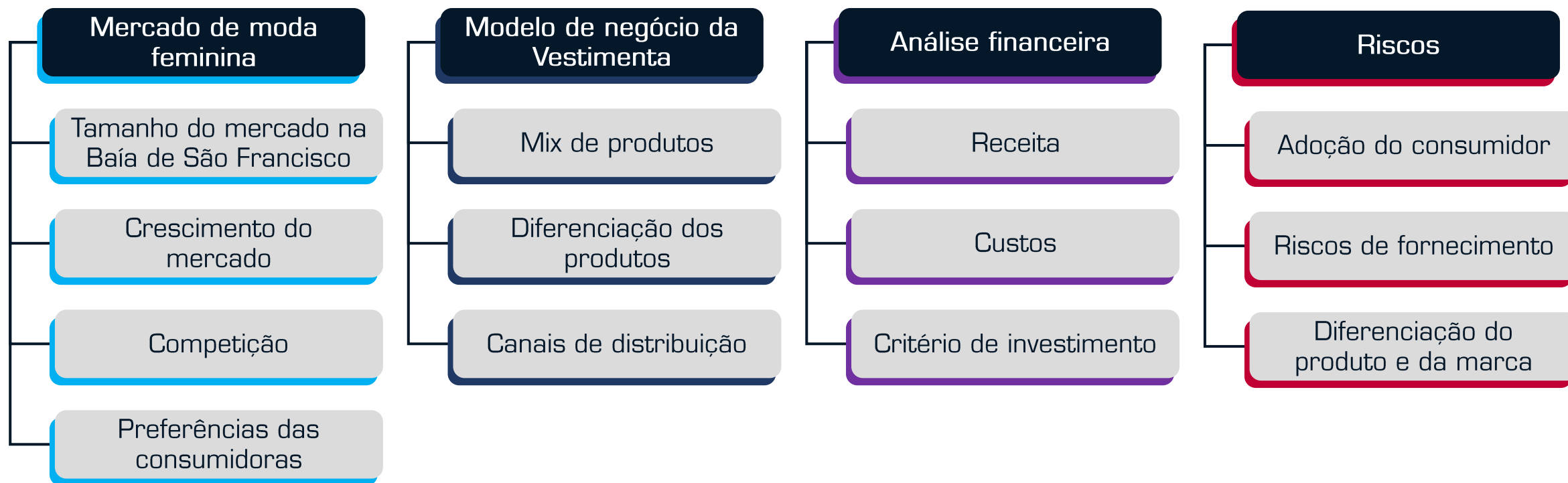
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

O enunciado é propositalmente vago e um bom candidato fará perguntas esclarecedoras para entender a situação atual, o modelo de negócios, a oferta de produtos e as metas.

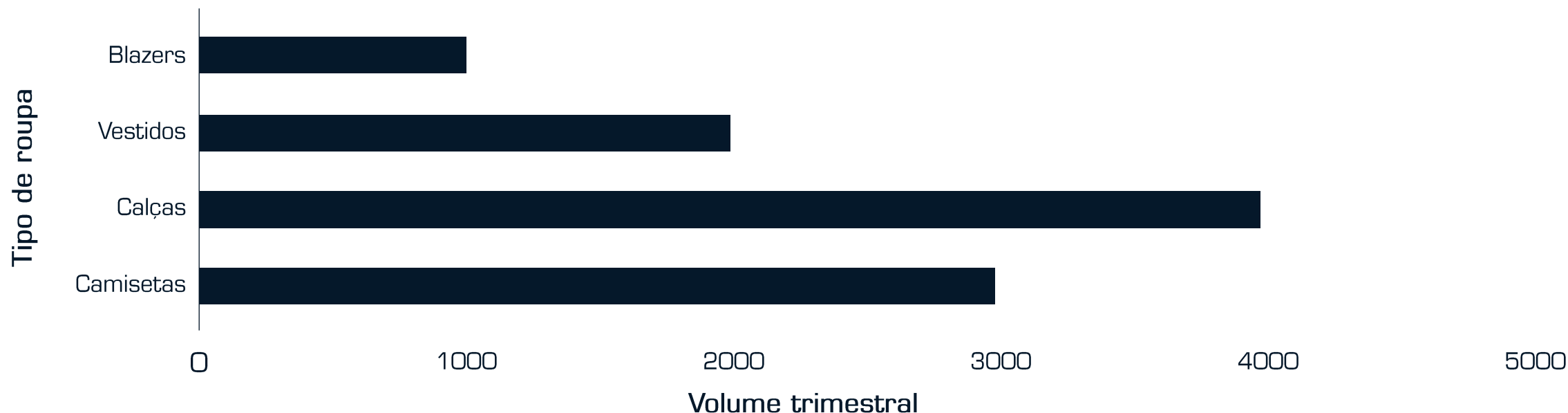
ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- Assim que o candidato terminar de discutir sua estrutura, você pode dizer que as questões sobre o mercado de moda feminina e o modelo de negócios estão amplamente resolvidas no momento.
- Influencie o candidato a começar na seção de análise financeira, especificamente na receita.

ANEXO 1: VENDAS DA LOJA DE NOVA YORK



INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- O preço médio da loja é de US\$ 200 por item (se o candidato perguntar sobre preços específicos para cada item, diga que esses são os únicos detalhes disponíveis).
- Projeta-se que o mix de produtos vendidos na loja de São Francisco seja semelhante ao da loja de Nova York.

CÁLCULOS

- Receita anual da loja = 10000 itens/trimestre * 4 trimestres * US\$ 200/item = US\$ 8 M.
- O candidato deve perguntar se temos dados sobre como os mercados de Nova York e de São Francisco se relacionam.

ANEXO 2: MODELOS DE NEGÓCIO PARA A BAÍA DE SÃO FRANCISCO

	Apenas varejo (por loja)	Loja de experimentação + online	Apenas online
Receita	Loja de Nova York	2 * loja de Nova York	2,2 * loja de Nova York
Salário de funcionários	3% da receita	3% da receita	3% da receita
Custos de marketing	1% da receita	2% da receita	5% da receita
Outros custos	30% da receita	25% da receita	20% da receita
Custos de aluguel*	US\$ 7 por pé quadrado por mês		
Aumento de lucro no ano 2	5%	30%	10%

*Lojas de varejo requerem 5000 pés quadrados cada, enquanto a loja de experimentação teria 1000 pés quadrados.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Investimento inicial
 - As lojas de varejo exigem um investimento inicial de US\$ 6 M por loja e nenhum custo para o armazém.
 - A loja de experimentação requer US\$ 4 M por local + US\$ 3 M de custo para o armazém.
 - O modelo online possui custo para o armazém de US\$ 6 M, mas nenhum custo para uma loja física.
- Número de lojas
 - Na opção “apenas varejo”, a Vestimenta pretende abrir 3 locais para justificar o investimento.
 - No modelo “loja de experimentação + online”, abriria apenas um local.
 - Na operação “apenas online”, não haveria uma loja física em São Francisco.

ANEXO 2.1: CÁLCULO DA LUCRATIVIDADE (NÃO MOSTRAR PARA O CANDIDATO)

	Apenas varejo (3 lojas)	Loja de experimentação + online	Apenas online
Receita	$8M * 3 = 24 M$	$2 * 8M = 16 M$	$2,2 * 8M \sim 17,6 M$
Custos (sem aluguel)	$34\% * 24 M \sim 8,2 M$	$30\% * 16 M = 4,8 M$	$28\% * 17,6 M \sim 4,9 M$
Custos de aluguel	$7 * 5000 * 12 * 3 \sim 1,3 M$	$7 * 1000 * 12 = 84 K$	0
Custos totais	$8,2 M + 1,3 M = 9,5 M$	$4,8 M + 84 K \sim 4,9 M$	4,9 M
Lucro no ano 1	$24M - 9,5 M = 14,5 M$	$16 M - 4,9 M = 11,1 M$	$17,6 M - 4,9 M = 12,7 M$
Lucro no ano 2	$14,5 M * 1,05 \sim 15,2 M$	$11,1 M * 1,3 \sim 14,4 M$	$12,7 M * 1,1 \sim 14 M$
Lucro após 2 anos	$14,5 M + 15,2 M = 29,7 M$	$11,1 M + 14,4 M = 25,5 M$	$12,7 M + 14 M = 26,7 M$
Investimento inicial	$6 M * 3 = 18 M$	$4 M + 3 M = 7 M$	6 M
Lucro total	$29,7 M - 18 M = 11,7 M$	$25,5 M - 7 M = 18,5 M$	$26,7 M - 6 M = 20,7 M$

GUIA DO ENTREVISTADOR

→ Com base nos cálculos, a opção “apenas online” é a mais lucrativa em dois anos. No entanto, se as tendências de crescimento continuarem como estão, o modelo “loja de experimentação + online” será mais lucrativo após dois anos. Nesse sentido, supondo que o cliente deseje ficar no mercado por mais de dois anos, essa opção é a mais atrativa.

BRAINSTORMING #1: QUAIS CRITÉRIOS VOCÊ UTILIZARIA PARA AVALIAR AS OPÇÕES?

- O candidato pode pedir 10 a 15 segundos para estruturar seu brainstorming (isso é recomendado).
- Sinta-se à vontade para pressionar o candidato em fatores que parecem estar faltando.

SUGESTÕES DE RESPOSTA

- Alinhamento com uma estratégia de crescimento de longo prazo.
- Lucratividade no curto e no longo prazo.
- Crescimento sustentável e expansão no mercado.
- Pontos fortes e expertise da Vestimenta.
- Competição em cada modelo de negócios.

BRAINSTORMING #2: CITE VANTAGENS E DESVANTAGENS DA “LOJA DE EXPERIMENTAÇÃO + ONLINE”

- O candidato pode pedir 10 a 15 segundos para estruturar seu brainstorming (isso é recomendado).
- Sinta-se à vontade para pressionar o candidato em fatores que parecem estar faltando.
- Caso o candidato tenha escolhido outro modelo de negócio, peça suas vantagens e desvantagens.

SUGESTÕES DE RESPOSTA

→ VANTAGENS

- Custos de aluguel menores, pois o modelo de experimentação demanda menos espaço.
- Investimento inicial menor do que o modelo “apenas varejo”.
- Estoque necessário reduzido, visto que as roupas são sob medida, diminuindo o dinheiro comprometido com esse ativo.
- Taxa de crescimento muito atrativa.
- O ajuste personalizado proporciona uma experiência positiva para os clientes.

→ DESVANTAGENS

- Ter somente uma loja não captura tanto tráfego de pedestres.
- Período mais longo para atingir o breakeven.
- Presença de custos de varejo que o modelo “apenas online” não possui.
- O modelo pressupõe que as pessoas se importam em experimentar na loja, mas concorrentes podem oferecer frete de devolução grátis, tornando o modelo de experimentação menos atraente para clientes que não se importam em fazer devoluções.



RECOMENDAÇÃO

A Vestimenta deve realizar seu lançamento na baía de São Francisco com o formato “loja de experimentação + online”.

- O modelo atende aos critérios de investimento e apresenta um crescimento significativo de lucro.
- Embora o formato “apenas online” proporcione maior lucro em 2 anos, após esse período o modelo “loja de experimentação + online” é mais lucrativo.



RISCOS

- Existem riscos relacionados às premissas adotadas para essa opção, como assumir que o mercado da baía de São Francisco é cultural e economicamente semelhante ao de Nova York.
- Podem haver aumentos nas taxas de aluguel.
- Os consumidores podem não se habituar à nova maneira de realizar compras.



PRÓXIMOS PASSOS

- Avaliar os custos e receitas de varejistas semelhantes presentes na baía de São Francisco, a fim de mitigar riscos relacionados à semelhança cultural e econômica.
- Executar pesquisas de mercado e estudos sobre os consumidores para entender melhor suas preferências na baía de São Francisco.
- Buscar contratos de aluguel de longo prazo.

A photograph of a coyote in a field of dry grass and brush. The coyote is looking towards the camera with its mouth slightly open, showing its teeth. The image is dark and has a blue tint. Overlaid on the image is the text "CASE 11: COIOTES" in large, bold, white capital letters, and below it, "DUKE 2014" in smaller, white capital letters.

CASE 11: COIOTES

DUKE 2014

ENUNCIADO

Seu cliente é a American Southwest Preservation Trust (ASPT). A instituição é uma organização sem fins lucrativos encarregada de promover a conservação e o ecoturismo no Sudoeste Americano. Um dos maiores atrativos turísticos é a fauna local, principalmente coiotes. A população de coiotes diminuiu significativamente em relação aos níveis históricos. O Trust solicita sua ajuda para descobrir por que isso ocorreu e o que deve ser feito.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Coiotes são animais carnívoros de tamanho médio (algo próximo a um lobo ou uma raposa) nativos do Sudoeste Americano.
- As populações de coiotes eram historicamente estáveis. Hoje existem apenas 10.000 coiotes, enquanto a população original era de 20.000.
- Geograficamente, considere apenas a área administrada pela ASPT.
- Nenhuma outra fauna ou flora foi tão impactada como os coiotes.

TIPO

Crescimento

INDÚSTRIA

Turismo

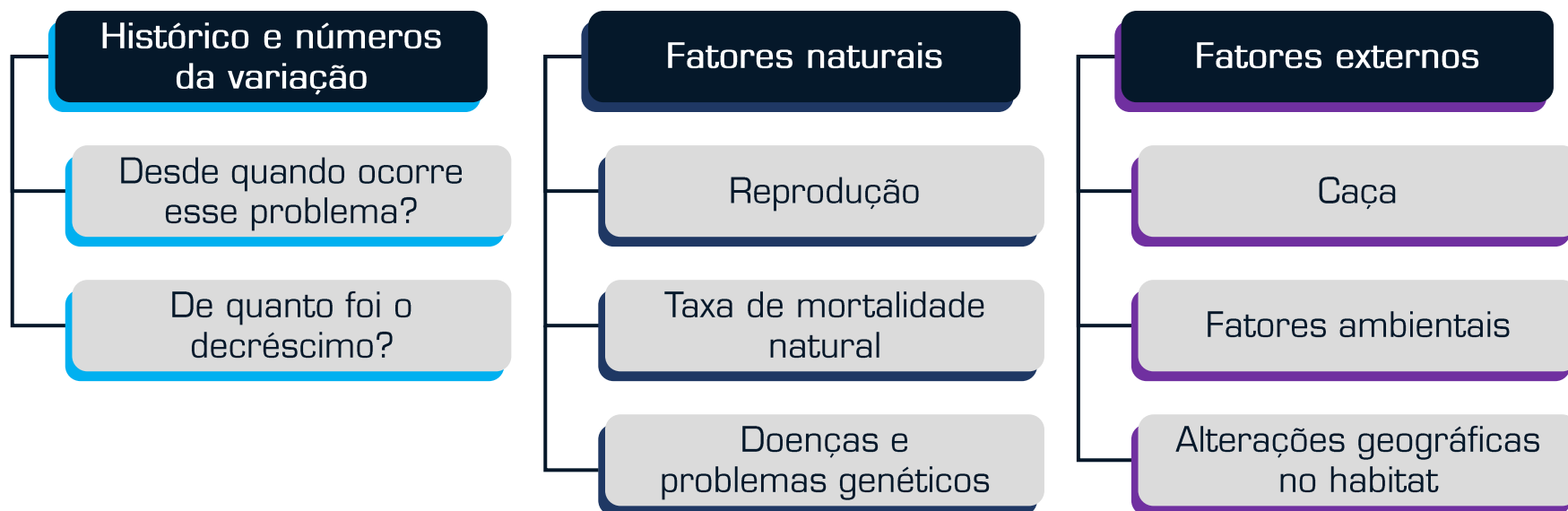
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário, além de uma boa capacidade analítica, a habilidade de construir frameworks criativos.

ESTRUTURA SUGERIDA



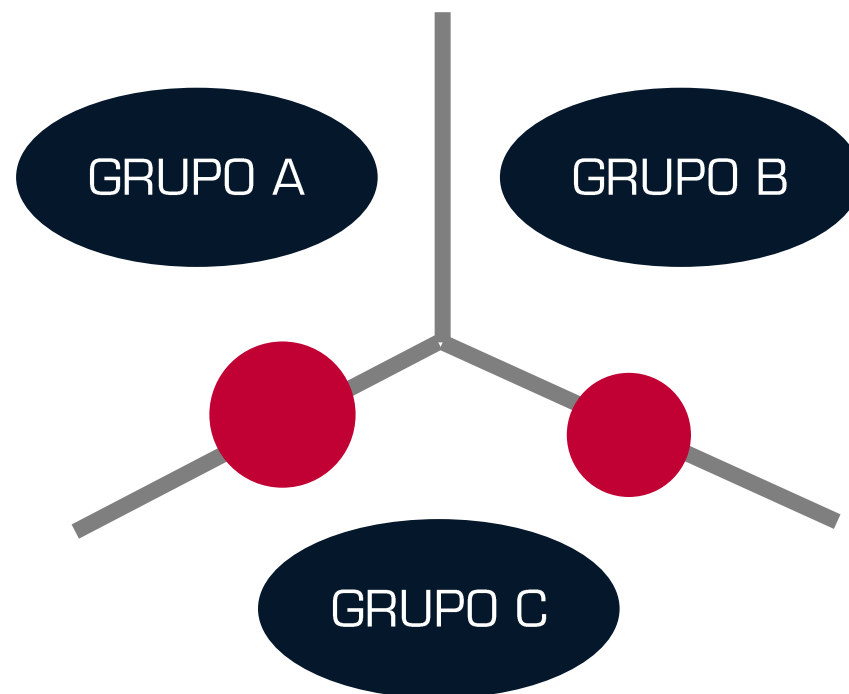
GUIA DO ENTREVISTADOR

- Perda de espécies não é um framework comum, então esteja preparado para perguntar “o que mais?”.
- Gradualmente, conduza o candidato para fatores gerados pelo homem (caça e perda de habitat). Faça um brainstorming com o candidato de como a perda de habitat afetaria a espécie, especialmente dado que outros fatores não mudaram significativamente com o tempo (disponibilidade de presas, água, caça, etc.).
- Um bom candidato pode chegar imediatamente à mudança na taxa de natalidade, fertilidade e disponibilidade para encontrar outros parceiros. Independente do candidato chegar nisso ou não, conduza-o à próxima pergunta.

PROMPT #1: O CLIENTE ESTÁ PREOCUPADO COM AS INTERÇÕES ENTRE OS HUMANOS E OS COIOTES E QUER ENTENDER O IMPACTO ESPERADO SOBRE A POPULAÇÃO ESSE ANO. A ASTP FORNECEU ALGUNS DETALHES DEMOGRÁFICOS QUE ELES TÊM SOBRE A POPULAÇÃO DE COIOTES NA REGIÃO.

ANEXO 1: PERDA DE HABITAT

A população de coiotes está atualmente dividida em 3 grupos (representados pelas figuras em azul), próximos à estradas (linhas em cinza) e grandes cidades (círculos em vermelho).



ANEXO 2: ESTATÍSTICAS DOS GRUPOS

	% da pop total	% machos	% fêmeas	Licenças de caça
Grupo A	40	60	40	800
Grupo B	20	35	65	200
Grupo C	40	90	10	400

GUIA DO ENTREVISTADOR

- Dos anexos, o candidato deve apontar ligações entre os grupos, tamanhos desiguais de gênero e diferentes números de licenças de caça para territórios de tamanho semelhante.
- O candidato deve compreender que o objetivo geral da análise é descobrir como as populações estão mudando. O primeiro passo é descobrir o número atual de coiotes em cada grupo por gênero.
- A população total deveria ter sido perguntada no momento inicial. Se o candidato não chegou a ela, forneça o número agora (10.000).
- O primeiro passo é dividir os 10.000 para cada gênero em cada grupo.

CÁLCULOS

- O candidato deve chegar aos seguintes números:
 - Grupo A: 4.000 coiotes, 2.400 machos e 1.600 fêmeas.
 - Grupo B: 2.000 coiotes, 700 machos e 1.300 fêmeas.
 - Grupo C: 4.000 coiotes, 3.600 machos e 400 fêmeas.
- A seguir, o candidato deve calcular a mudança no número de coiotes em cada ano usando a equação:
 - Mudanças no número de coiotes no ano = Coiotes que nasceram no ano – coiotes que morreram no ano.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Tamanho da ninhada: número de coiotes que nascem para cada fêmea grávida. Assuma 2 filhotes/ninhada.
- Período de gestação: assuma que os coiotes se reproduzem uma vez por ano.
- Fidelidade do parceiro: assuma que os coiotes são monogâmicos (uma vez que um macho engravidou uma fêmea, ele não engravidará outras fêmeas).
- Disponibilidade: nem todos os coiotes se reproduzem a cada ano. Assuma que apenas 40% dos pares em potencial produzam uma ninhada a cada ano.
- O candidato deve notar que a caça não é a única causa de morte. Assuma que todas as outras mortes sejam por causas naturais e a taxa de mortalidade seja de 10% (aplica-se apenas a adultos – use a população inicial e não inclua os filhotes).
- Assuma que as mortes por caça ocorrem no final do ano e, portanto, sejam cumulativas às mortes naturais.
- Assuma que as licenças de caça permitam a caça de um coioote por ano, e que todas as licenças de caça sejam usadas. Machos e fêmeas podem ser caçados.
- Como os coiotes são monogâmicos, o candidato deve usar o gênero em menor quantidade em cada grupo como fator limitante para o número de nascimentos.

CÁLCULOS

- # de nascimentos = # de casais * % que acasala * taxa de natalidade.
- # de mortes = (população inicial – mortes por caça) * taxa de mortalidade + mortes por caça.
 - Note que calcular a quantidade de mortes por “(população inicial * taxa de mortalidade) + mortes por caça” assume erroneamente que nenhum dos coiotes caçados teria morrido naturalmente se eles não tivessem sido caçados.
- Nascimentos:
 - Grupo A: fêmeas são o gênero limitante.
 - 1.600 casais * 40% que acasala * 2 filhotes/ninhada = 1.280 nascimentos.
 - Grupo B: machos são o gênero limitante.
 - 700 casais * 40% que acasala * 2 filhotes/ninhada = 560 nascimentos.
 - Grupo C: fêmeas são o gênero limitante.
 - 400 casais * 40% que acasala * 2 filhotes/ninhada = 320 nascimentos.
- Mortes:
 - Grupo A: população inicial de 4.000
 - 800 mortes por caça + 320 mortes naturais = 1.120 mortes.
 - Grupo B: população inicial de 2.000
 - 200 mortes por caça + 180 mortes naturais = 380 mortes.
 - Grupo C: população inicial de 4.000
 - 400 mortes por caça + 360 mortes naturais = 760 mortes.

CONCLUSÃO DA ANÁLISE

	Nascimentos	Mortes	Variação total
Grupo A	1.280	1.120	160
Grupo B	560	380	180
Grupo C	320	760	-440
Total	2.160	2.260	-100

ANÁLISE

- O declínio é gradual (apenas 100 por ano). Portanto, o número histórico de 25K deve ser referir a um tempo muito distante ou uma grande queda devida a outras circunstâncias.
- A população C desaparecerá em 10 anos ou mais cedo, se as fêmeas forem caçadas ou morrer desproporcionalmente.
- Com as taxas atuais, os outros grupos devem crescer se a caça e as mortes naturais afetarem os dois gêneros igualmente.
- De maneira geral, os coiotes provavelmente permanecerão no Sudoeste.

PROMPT #2: ASTP ESTÁ CONSIDERANDO UM LOBBY PARA A REDUÇÃO NA LICENÇA DE CAÇAS. COMO VOCÊ PROJETARIA UMA PROPOSTA DE REDUÇÃO E QUAIS INFORMAÇÕES VOCÊ USARIA PARA SUPORTÁ-LA? (SE HOUVER TEMPO)

- O candidato deveria mencionar alguns pontos mencionados na conclusão da análise. Se ele não chegou nesse ponto, gaste algum tempo com os resultados da análise e pergunte o que eles implicam.
- Em seguida, redirecione o candidato para o tópico de licenças de caça. Se, depois de algum tempo, ele estiver perdido, ressalte que foram emitidas mais licenças de caça para o grupo do que para o grupo C, mesmo que os grupos tivessem o mesmo tamanho.
 - Isso deveria significar que o grupo A não seria sustentável, enquanto o grupo C estaria crescendo. Entretanto, a realidade é exatamente o oposto. Pergunte ao candidato o motivo disso.
- O candidato deveria rapidamente chegar em duas possíveis razões:
 - A razão entre machos e fêmeas.
 - A porcentagem que acasala.
- Como a porcentagem que acasala e outros fatores são constantes, a resposta deve ser a razão entre os gêneros. Uma vez que o candidato tenha percebido isso, proceda para a recomendação do case.



RECOMENDAÇÃO

De maneira geral, a população de coiotes não está em risco.

- O grupo C desaparecerá em 10 anos, se nenhuma intervenção for feita.

Para os que responderam à pergunta 2:

- O ASTP não deve investir recursos significativos em uma luta contra as licenças de caça.
- Dito isto, uma proibição temporária da caça no grupo C poderia ajudar.



RISCOS

- Ocorrer um grande desbalanceamento entre os gêneros nos grupos A e B também, por causas naturais ou por caça.
- Os coiotes de grupos diferentes não serem amigáveis e impossibilitar uma mistura entre eles.



PRÓXIMOS PASSOS

O ASTP pode ajudar a resgatar ou fomentar o crescimento da população de coiotes:

- Nivelar razão entre machos e fêmeas com a construção de pontes naturais, transportando coiotes, etc.
- Aumentar os níveis de fertilidade com técnicas médicas.



CASE 12: GOLFE NO CARIBE

STERN 2006

ENUNCIADO

Sua cliente é a Venture Golfing, uma imobiliária especializada na compra de terrenos premium para a transformação em campos de golfe de primeira linha. Até o momento eles têm apenas propriedades nos Estados Unidos e Canadá, mas agora estão procurando expandir para outros territórios. Em particular, eles receberam uma proposta de uma grande propriedade à beira-mar em uma Ilha do Caribe governada de forma independente. Eles estão muito interessados em aproveitar esta oportunidade, mas querem seu conselho primeiro. Eles devem prosseguir?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- A propriedade pertence a um atleta de renome mundial que procura vender a propriedade após 25 anos sendo seu dono. A propriedade consiste em 15 hectares à beira-mar.
- A Ilha tem apenas um outro campo de golfe, que está em alta demanda, mas não tem uma reputação muito boa.
- O vendedor concordou em permitir que a Venture Golfing opte pela propriedade por seis meses. Após esse período, a Venture Golfing teria que comprar a propriedade ou abrir mão de seus direitos sobre ela.
- O campo está localizado em uma área residencial e os moradores não estão contentes com a sua construção e não estão dispostos a visitá-lo.

TIPO

Entrada de Mercado

INDÚSTRIA

Construção Civil

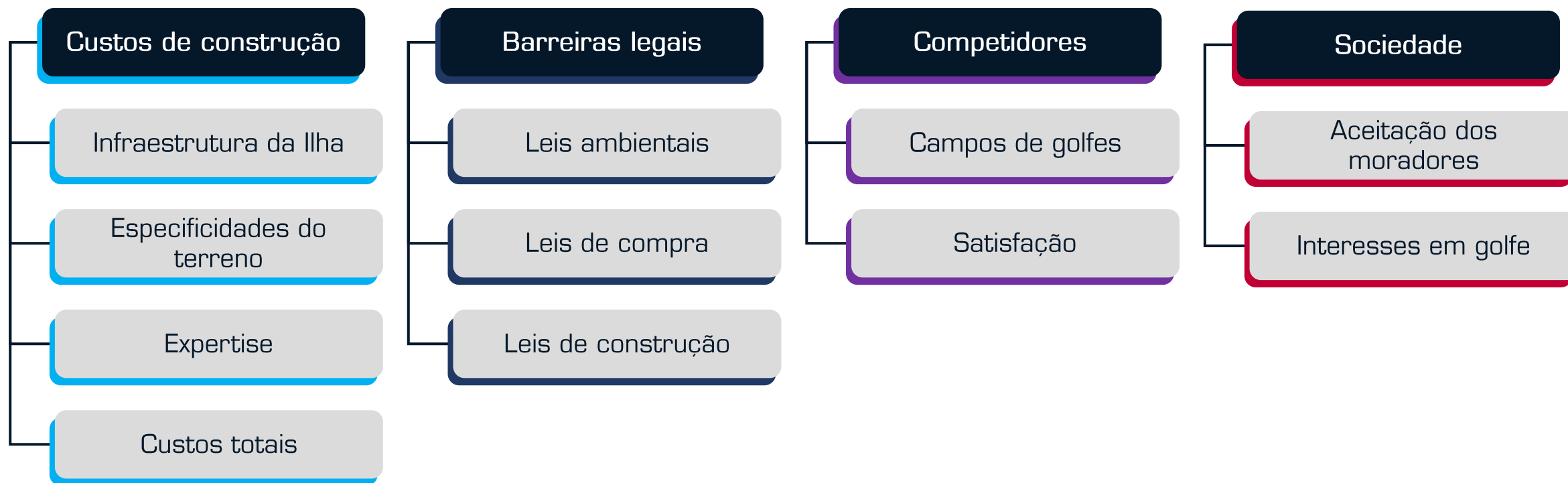
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário pensar fora da caixa e analisar pontos qualitativos.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve ser criativo e pensar não só na viabilidade econômica. É importante não insistir em dados econômicos e analisar os pontos qualitativos do terreno e da Ilha.

CUSTO DE CONSTRUÇÃO

- A Ilha não é sindicalizada e os custos trabalhistas são subsequentemente menores que aqueles nos Estados Unidos.
- Como a Ilha possui vários grandes resorts, há um abastecimento de água disponível e comida.
- A eletricidade é facilmente acessível e barata.

LEIS AMBIENTAIS E CIVIS

- Não-cidadãos não estão autorizados a possuir propriedade. Entidades estrangeiras devem comprar por meio de um titular que mora na ilha. Há um número de empresas que existem para este fim. Porém, o processo é lento.
- A burocracia governamental é notoriamente lenta. Mesmo sem desafio, algo tão rudimentar como solicitar uma mudança de zoneamento poderia facilmente levar mais de um ano para ser resolvido.

SOCIEDADE

- Ruínas de quinhentos anos foram encontradas em um terreno vizinho. Se forem descobertas nesta propriedade durante a construção, todo o trabalho precisaria parar. No entanto, as ruínas são incomuns.
- A única estrada que liga a propriedade à rodovia principal da ilha passa por duas propriedades vizinhas. Construir uma nova estrada exigiria passagem por uma das propriedades vizinhas também.



RECOMENDAÇÃO

A Venture Golfing não deve comprar a propriedade, porque:

- Os vizinhos não são receptivos.
- O tempo de compra é menor que o tempo de burocracia do governo.
- Existe o risco de existir ruínas no terreno e as obras serem paralisadas por tempo indeterminado.



RISCOS

- Custo de oportunidade com a proximidade do caribe.
- Não atingir o objetivo do cliente de expandir sua operação para outros países.
- Alterarem a burocracia do governo ou mudar as técnicas legais para a obtenção do aval.



PRÓXIMOS PASSOS

- Verificar a viabilidade da compra do campo de golfe existente na ilha.
- Verificar a existência de outros terrenos na ilha.
- Verificar oportunidades em outras ilhas do Caribe.



CASE 13: WAYNE ROONEY

ROSS 2011

ENUNCIADO

Você está trabalhando para o empresário do Real Madrid. O empresário do Manchester United está ligando para seu cliente e se oferece para vender Wayne Rooney. Quanto você aconselharia o Real Madrid a pagar por ele?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Real Madrid é um time de futebol profissional de Madrid.
- Manchester United é um time profissional de futebol de Londres.
- Wayne Rooney é um jogador de futebol inglês, amplamente considerado o melhor jogador de seu país na atualidade.
- Ele atua como atacante.
- No futebol, os clubes geralmente pagam uma taxa de transferência para obter jogadores que possuem contratos com outros times.
- O presidente do Real Madrid é muito rico. Se estiver convencido de que Wayne Rooney vale a pena, estará disposto a pagar qualquer preço.
- O patrocinador da camisa do Manchester United é a AIG. Rumores dizem que eles podem estar precisando de dinheiro, porém não estão dispostos a vender Wayne Rooney abaixo do valor justo.
- Anexo 1: valores de transferência de jogadores.

TIPO

Precificação

INDÚSTRIA

Futebol

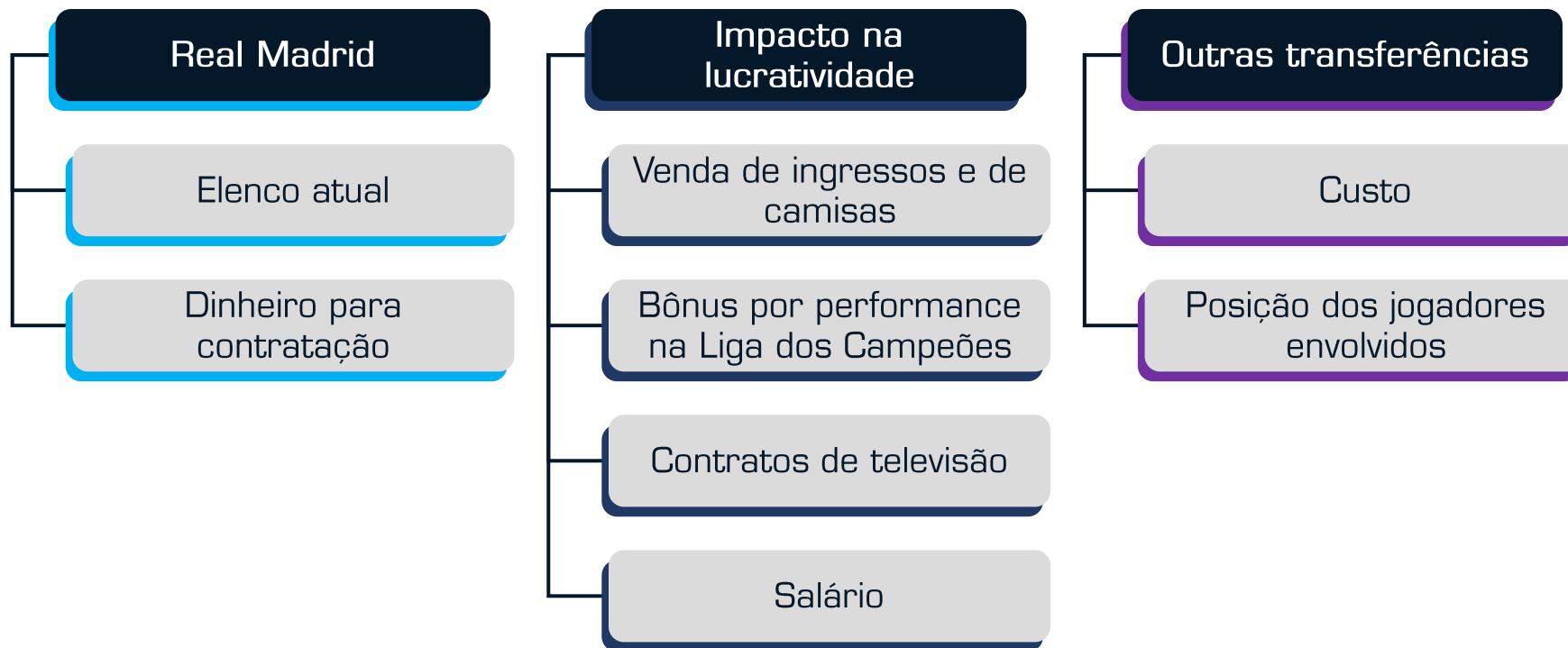
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

O candidato deve identificar possíveis maneiras de precificar o jogador, como comparações com outras transferências e o acréscimo de valor proporcionado por ele.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve priorizar as maneiras de avaliar a precificação do Wayne Rooney, como por meio do lucro esperado e da comparação com o valor pago em transferências de outros jogadores.

ANEXO 1: VALORES DE TRANSFERÊNCIA DE JOGADORES

	Ano	Novo time	Time anterior	Valor da transferência
Kaká	2009	Real Madrid	Milan	65 M de euros
Andrej Schewtschenko	2006	Chelsea	Milan	46 M de euros
Ronaldo	2002	Real Madrid	Inter de Milão	45 M de euros

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- O candidato pode assumir que não houve nenhuma mudança significativa na transferência dos atacantes/jogadores ofensivos listados acima.
- Existem outros atacantes no mercado, enquanto vários clubes estão interessados em Wayne Rooney.
- O candidato pode assumir um mercado homogêneo em toda a Europa.
- Os preços acima representam o valor justo de mercado para os jogadores apresentados.
- Todos os jogadores assinaram um contrato de 5 anos, que também é o período considerado para a contratação do Wayne Rooney.
- Os contratos existentes dos jogadores apresentados eram semelhantes em duração e remuneração.

INFORMAÇÕES SOBRE O IMPACTO DO WAYNE ROONEY (DADAS SOB PEDIDO)

Impacto esperado do Wayne Rooney no lucro

Venda de ingressos

Os ingressos de todos os jogos já estão esgotados, portanto não há impacto em ter Wayne Rooney na equipe.

Venda de camisas

3% dos torcedores do Real Madrid comprariam uma camisa do Wayne Rooney (e não teriam comprado uma camisa de outro jogador). Assuma que é uma ação de efeito único.

Bônus da Liga dos Campeões

As chances de ganhar a Liga dos Campeões aumentam em 5% devido ao Wayne Rooney.

Contratos de televisão

Aumento de 3 milhões de euros por ano em bônus de TV, visto que os jogos do Real Madrid seriam transmitidos com mais frequência.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Há 100 milhões de fãs do Real Madrid em todo o mundo e cada camisa gera 30 euros de lucro.
- Bônus por ganhar a Liga dos Campeões: 40 milhões de euros.
- Salário do Wayne Rooney: 8 M de euros por ano.

CÁLCULOS

- Aumento de lucro = $100 \text{ M} * 3\% * 30 + 40 \text{ M} * 5\% + 3 \text{ M} * 5 = 107 \text{ M}$.
- Lucro resultante = $107 \text{ M} - 8 \text{ M} * 5 = 67 \text{ M}$.



RECOMENDAÇÃO

A precificação escolhida pelo candidato deve ser no máximo 67 M, com a devida justificativa do valor escolhido.

- Com um custo de transferência abaixo desse valor, o Real Madrid poderá obter lucro na operação.
- Wayne Rooney é um dos melhores jogadores da atualidade, portanto pode ajudar o clube na conquista de títulos, como a Liga dos Campeões.



RISCOS

- Lesões podem afastar o Wayne Rooney de jogos durante a temporada.
- Desempenho pior do que o esperado de Wayne Rooney (devido, por exemplo, ao ambiente estrangeiro e desconhecido).
- Os torcedores do Manchester United podem ser mais receptivos ao Wayne Rooney do que os torcedores do Real Madrid.



PRÓXIMOS PASSOS

- Iniciar a negociação com o Manchester United para a transferência do jogador.
- Conversar com o técnico do Real Madrid para realizar o planejamento tático, a fim de garantir a melhor adaptação de Wayne Rooney ao time.
- Estudar a elaboração de campanhas para a apresentação do jogador, a fim de impulsionar a venda de camisas.



CASE 14: FAMÍLIA FELIZ

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Seu amigo é casado há 2 anos e recentemente descobriu que sua esposa está grávida. Embora o casal tenha ficado muito contente com a notícia, ele está preocupado com a saúde financeira da família, uma vez que os gastos despendidos com uma criança são muito elevados. Sendo assim, como você é um amigo de longa data, o casal gostaria de ouvir seus conselhos sobre como se preparar para a chegada da criança.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- A esposa é psicóloga e ganha cerca de R\$ 3.000,00 por mês. O marido é administrador e ganha cerca de R\$ 2.500,00 por mês.
- Anexo 1: Gastos de um bebê (peça para o candidato estimar os gastos de um bebê em seu primeiro ano de vida antes de entregar esse dado).
- Anexo 2: Oportunidades de emprego.
- O marido gosta da profissão atual, mas está disposto a tentar buscar um emprego melhor a fim de prover melhores condições para o bebê.
- Requisitos: trabalhar 10h por dia.
- Os gastos médios do casal giram em torno de R\$ 4.000,00 por mês.
- O casal é feliz e não existem indícios de brigas.
- Ambos provêm de famílias humildes, que não tem condições de ajudar o casal financeiramente.

TIPO

Lucratividade/Estimation

INDÚSTRIA

Role Play

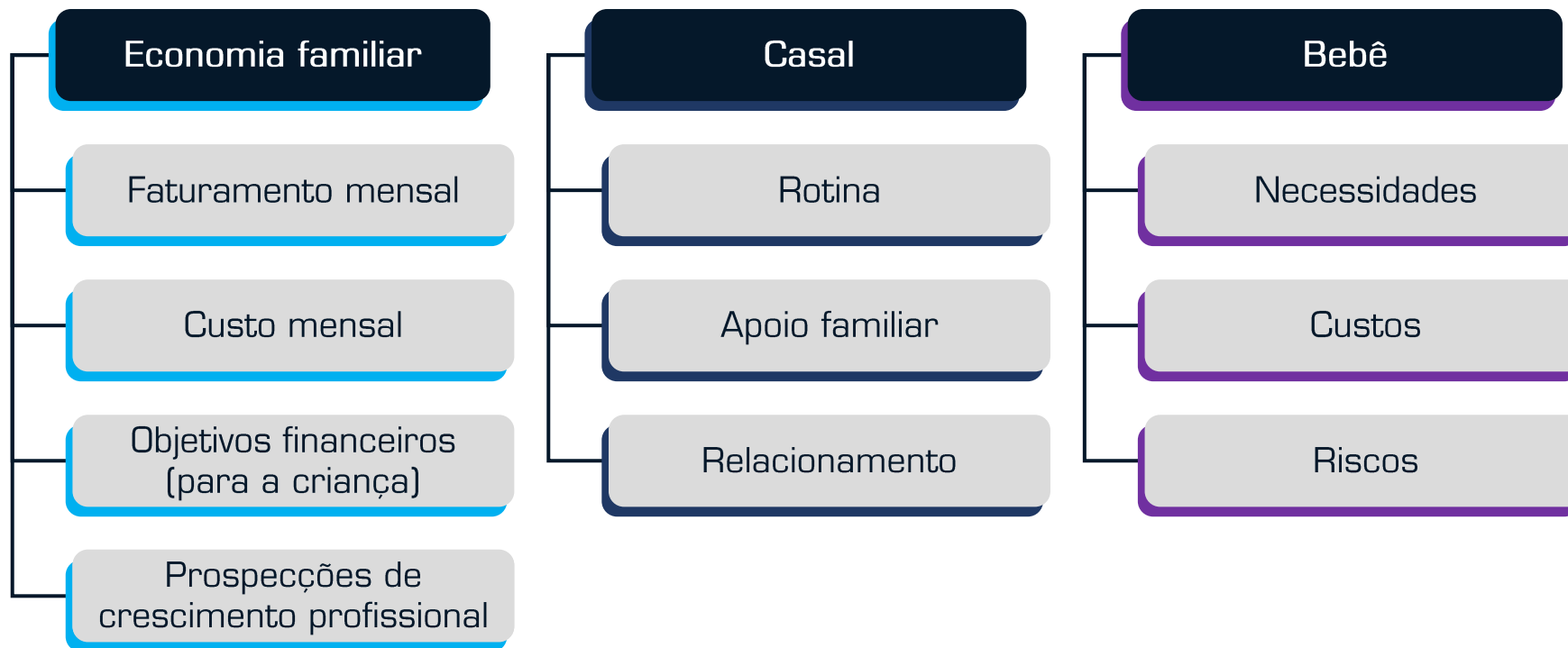
DIFICULDADE

Fácil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar os fatores qualitativos e entender as preocupações e possibilidades do seu amigo.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

- Assim que o candidato terminar de discutir sua estrutura, você pode perguntar por onde ele gostaria de começar.
- Caso ele não mencione, incentive no final perguntas qualitativas.

ANEXO 1: CUSTOS DE UM BEBÊ

Itens	Custo
Higiene	R\$ 3.421
Móveis + passeios	R\$ 2.794
Alimentação + itens de cozinha	R\$ 2.196
Enxoval	R\$ 595
Saúde	R\$ 1.000

CÁLCULOS

- $\text{Custo total} = 3.421 + 2.794 + 2.196 + 595 + 1.000 = \text{R\$ } 10.006$
- $\text{Receita do casal atual} = (3.000 + 2.500) \text{ mês} * 12 \text{ meses} = \text{R\$ } 66.000$
- $\text{Custos totais} = \text{Despesas atuais} + \text{despesa com o bebê} = 4.000 / \text{mês} * 12 \text{ meses} + 10.006 = \text{R\$ } 58.006$. Logo, o casal tem condições financeiras de ter a criança, pois sua receita consegue abater as despesas.
- Não teremos gastos com educação, pois a criança estudará em escola pública.

ANEXO 2: OPORTUNIDADES

	Salário	Horas	Benefícios	Taxa de desconto *	% de sucesso * *
Pedir um aumento no emprego atual	R\$ 3.000	10H	PLANO DE SAÚDE	10%	70%
Fazer uma pós-graduação	R\$ 10.000	12H	-	10%	30%
Trocar de emprego	R\$ 7.000	10H	-	10%	40%

* Taxa anual.

* * Baseado no desempenho profissional do amigo.

CÁLCULOS

- Informações adicionais: seu amigo gostaria de trabalhar no máximo 10h e a ausência de plano de saúde provoca um gasto adicional de R\$ 2.000.
- Perpetuidade: $\text{salário anual} / (i - g)$
- Aumento = $3.000 * 12 / 0,1 = 360.000$
- Pós-graduação = $(10.000 - 2.000) * 12 / 0,1 = 960.000$
- Trocar de emprego = $(7.000 - 2.000) * 12 / 0,1 = 600.000$
- Melhor opção: trocar de emprego, pois há um acúmulo de R\$ 600.000 no longo prazo, respeitando as exigências do seu amigo. Porém, existe o risco de não ser aprovado no próximo emprego.



RECOMENDAÇÃO

Seu amigo deve considerar principalmente os aspectos financeiros do futuro do bebê. Pensando nisso, ele deve trocar de emprego, pois:

- Há o acúmulo de R\$ 600.000 no longo prazo.
- Respeita as exigências do seu amigo.
- Garantirá melhores condições para o bebê.



RISCOS

- A chance de conseguir um emprego não é tão elevada. Então, existe o risco do amigo não ser aprovado.
- Gravidez ser de risco e, portanto, prejudicar a saúde física, psicológica e financeira do casal.
- A gravidez ser de gêmeos. Com isso, os custos aumentariam proporcionalmente ao número de crianças.



PRÓXIMOS PASSOS

- Estudar para os processos seletivos e aplicar para vários, com a finalidade de maximizar a probabilidade de aprovação.
- Comprar os itens necessários para a chegada da criança e realizar o pré-natal.
- Estudar livros e cursos que preparem o casal para a chegada da criança e se aproximar da família do casal.

CASE 15: WOLF STUDIOS

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Seu cliente é a Wolf Studios, um estúdio de cinema que opera há poucos anos, cuja produção de seu último filme terminou recentemente. O CEO gostaria da sua ajuda para determinar a melhor estratégia de lançamento desse filme.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- As pessoas não possuem preferência do meio de lançamento.
- Opções de lançamento: Cinema, Streaming chamado TVflix, Streaming chamado Prime TV.
- Participou de festivais e foi aclamado pela crítica.
- O gênero do filme é drama histórico e será lançado nos EUA.
- É o primeiro filme do studio.
- Custo de produção do filme é de US\$ 25 M.
- Considere um cenário sem pandemia.
- Anexo 1: Quantidade de espectadores.
- Anexo 2: Opções de lançamento.

TIPO

Lucratividade

INDÚSTRIA

Cinematográfica

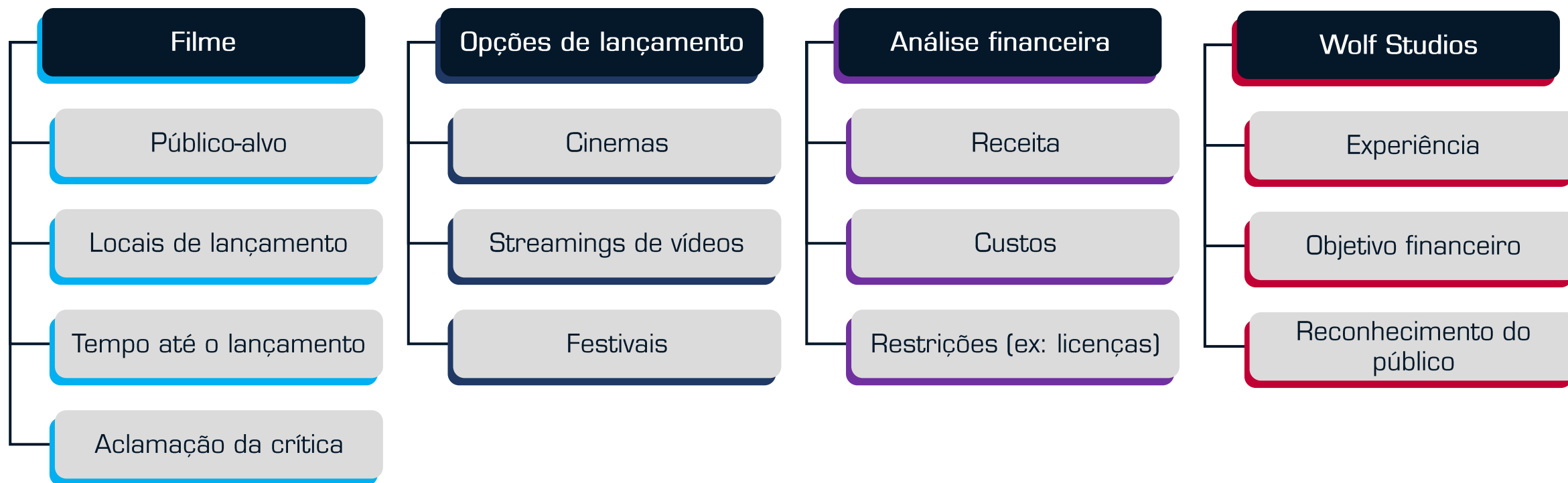
DIFICULDADE

Média

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar as diversas plataformas que um filme pode ser lançado.

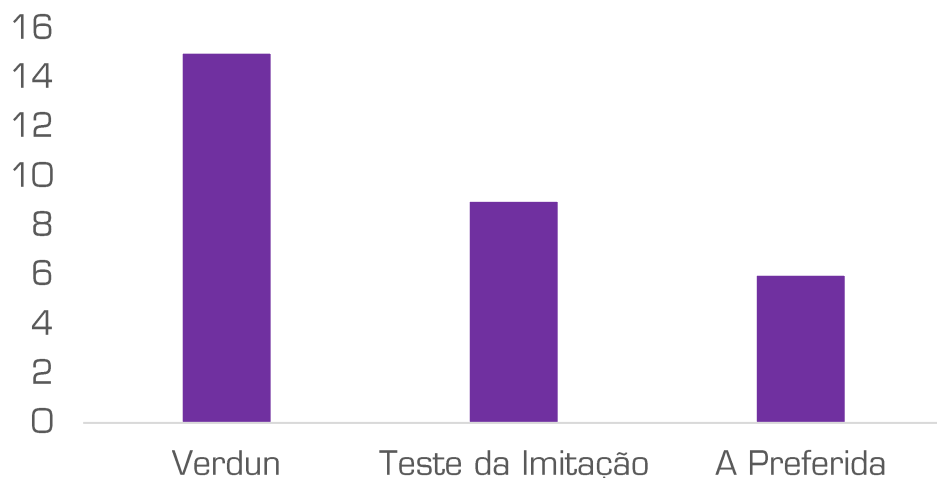
ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve ser criativo e pensar nas formas como o studio pode distribuir seus filmes e também nos aspectos qualitativos relativos à aceitação do filme e suas características.

ANEXO 1: AUDIÊNCIA DOS ÚLTIMOS FILMES DE DRAMA HISTÓRICO EM CINEMAS (M)



ANEXO 2: CUSTOS DO CINEMA

Taxas	50% da receita*
Distribuição	6% da receita*
Marketing	US\$ 10M
Tempo de negociação	6 meses

* Receita do filme.

CÁLCULOS

- Média de espectadores = $(15+9+6)/3 = 10\text{M}$ espectadores
- Ticket médio = US\$ 10
- Receita total = #espectadores * ticket médio = US\$ 100M
- Custo total cinema = $50\% * 100\text{M} + 6\% * 100\text{M} + 10\text{M} = 66\text{M}$
- Lucro cinema = $100\text{M} - 66\text{M} - 25\text{M}$ (custo de produção) = 9M

ANEXO 3: LUCRO POR PLATAFORMA

	TV Flix	Prime TV
Tempo de negociação	4 meses	3 meses
Duração das Licenças	1 ano e meio	1 ano
Licenciamento	US\$ 1,5M / mês	US\$ 2M / mês

CÁLCULOS

- Lucro TV Flix = Receita do licenciamento – Custo de produção = $18 * 1,5M - 25M = 2M$
- Lucro Prime TV = Receita do licenciamento – Custo de produção = $12 * 2M - 25M = -1M$
- É importante que o candidato perceba que, embora o tempo de negociação da TV Flix seja maior, essa plataforma gera maior lucro.



RECOMENDAÇÃO

- Lançar no cinema.
- Opção mais lucrativa, com lucro de US\$ 9 M, US\$ 7 M a mais que a TVflix, segunda melhor opção.
- Possibilidade de proporcionar uma melhor experiência audiovisual, devido à qualidade da imagem e do áudio das salas do cinema, levando à maior satisfação dos espectadores.



RISCOS

- Filme não atingir o público esperado.
- Não arrecadar o suficiente para produzir outros filmes.
- Custo de oportunidade de perder a visibilidade e o possível contato com plataformas.
- Lançar na mesma época que outro filme de destaque.



PRÓXIMOS PASSOS

- Iniciar negociações com o cinema, visando a uma data de lançamento que não coincida com filmes de grande orçamento.
- Campanha de marketing do filme, com trailers tanto em salas de cinema como em meios digitais.
- Negociar com os serviços de streaming de vídeo para lançar o filme nessas plataformas após o fim da exclusividade do cinema.



CASE 16: REI DO HAMBÚRGUER

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Seu cliente é o Rei do Hambúrguer, um restaurante familiar de hambúrgueres gourmets, que viu sua lucratividade cair nos últimos meses. Eles gostariam da sua ajuda para identificar o problema e reverter essa situação.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Considere que estamos enfrentando a pandemia da Covid-19.
- Existem dois canais de venda atuais: presencial e delivery por telefone.
- O ambiente é limpo, bonito e tem um bom atendimento.
- Existem três tipos de produtos: lanche, combo (lanche, batata e bebida) e sobremesa (sorvete/minibolo).
- Opções consideradas para aumentar as vendas: aplicativo próprio, marketplace, aumentar o horário de atendimento.
- Anexo 1: Produtos vendidos e parcela de vendas.
- Anexo 2: Custos e receitas das opções.
- O aplicativo próprio é personalizável, porém não temos informações sobre sua eficiência.
- O marketplace pode estar sujeito à variação de taxas, porém aumenta o alcance da hamburgueria.

TIPO

Lucratividade

INDÚSTRIA

Restaurantes

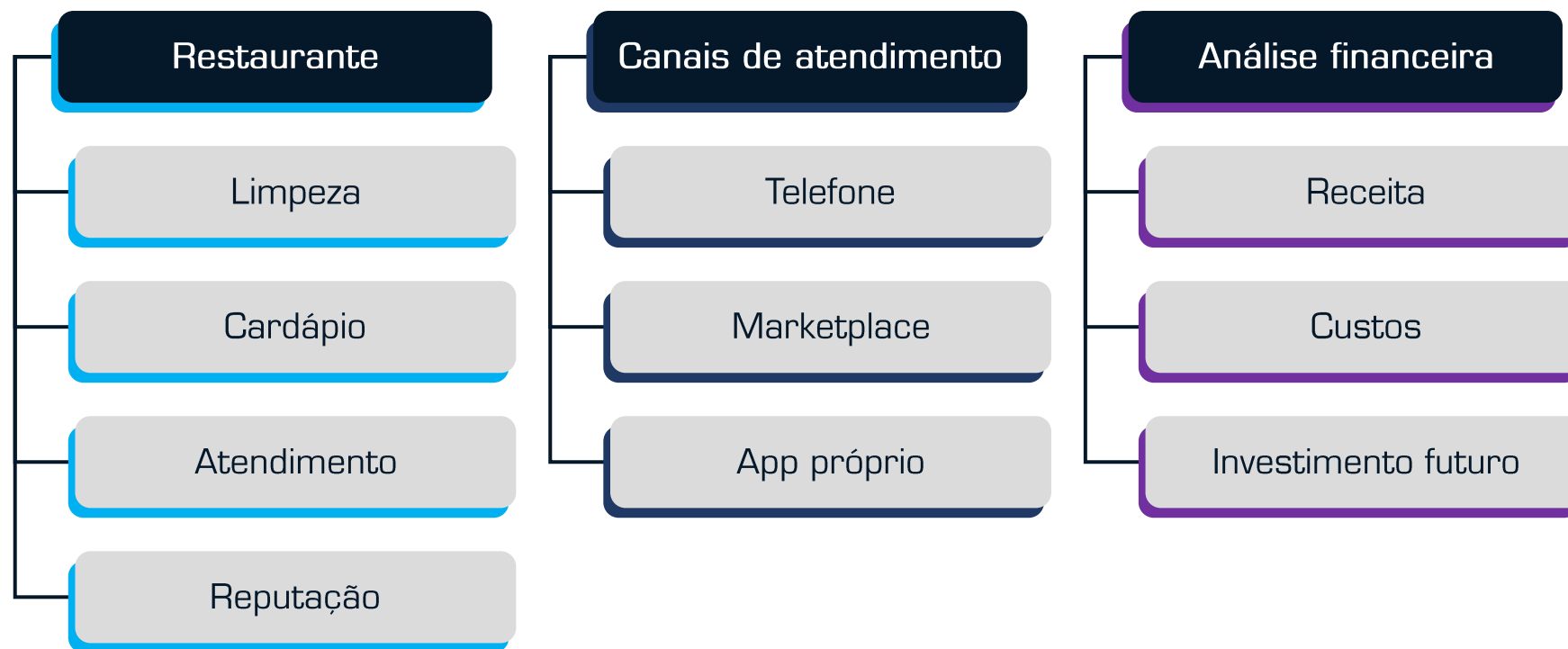
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar a pandemia e as formas de delivery.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve pensar principalmente nos possíveis canais de venda, que são importantes especialmente durante a pandemia, como apps de delivery (marketplace).

ANEXO 1: PRODUTOS VENDIDOS

	Preço (R\$)	% de vendas
Lanches	20	20%
Combos	35	75%
Sobremesa	10	5%

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Margem líquida é 20% e se mantém para adaptações futuras.
- São feitas 80 vendas por dia e considerar que um mês tem 30 dias.

CÁLCULOS

- Ticket médio das vendas = média ponderada dos dados da tabela = $20\% \cdot 20 + 35 \cdot 75\% + 5\% \cdot 10 = \text{R\$ } 30,75$
- Receita total = # de vendas * ticket médio das vendas = $80 \cdot 30,75 \cdot 30 = \text{R\$ } 73.800$
- Lucro atual = receita total * margem de lucro = $73.800 \cdot 20\% = \text{R\$ } 14.760$

ANEXO 2: CUSTOS E RECEITAS ADICIONAIS

	Motoboy adicional	Horas adicionais	Mensalidade	Unidades vendidas
Aumento dos pedidos	-	2	-	12
Aplicativo próprio	1	3	R\$ 250	25
Marketplace	-	1	R\$ 280 + 30% das vendas	25

Salário do motoboy = R\$ 1.100.

Salário do atendente = R\$ 6/h.

CÁLCULOS

- Lucro = Receita nova – novos custos
- Lucro com aumento de horário de atendimento = $(12 * 30 * 30,75 * 20\%) - 30 * 2 * 6 = \text{R\$ } 1.854$
- Lucro app próprio = $(25 * 30 * 30,75 * 0,2) - (30 * 3 * 6 + 1.100) - 250 = \text{R\$ } 2.772,5$
- Lucro com marketplace = $(25 * 30 * 30,75 * 0,2 * 0,7) - (30 * 1 * 6) - 280 = \text{R\$ } 2.768,75$
- O lucro do app próprio é similar ao lucro gerado pelo aplicativo de terceiros. Para chegar a uma conclusão final, o candidato deve fazer perguntas qualitativas a respeito de ambos.



RECOMENDAÇÃO

A loja deve utilizar o aplicativo de terceiros.

- Apresenta um lucro similar ao modelo de aplicativo próprio.
- Permite que a hamburgueria alcance um público antes desconhecido.
- Economiza custos relativos ao salário dos motoboys e de entregas.



RISCOS

- Aumento das taxas de mensalidade e taxas de receita cobradas.
- Não atingir o número de vendas previsto.
- Possíveis problemas técnicos do aplicativo que possam inviabilizar os pedidos feitos.
- Não é personalizável.



PRÓXIMOS PASSOS

- Fechar a negociação com os aplicativos.
- Desenvolver estratégias de marketing, como envio de mensagens e brindes junto com os pedidos.
- Criar pratos e uma identidade visual para o aplicativo.



CASE 17: ARBOREDO

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Seu cliente é a prefeitura de São Leothi, uma cidade do interior de um país em desenvolvimento. Recentemente, foi realizado um estudo da qualidade do ar e percepção ambiental dos habitantes e foi constatado que a cidade precisa melhorar seus indicadores ambientais. Pensando nisso, sua consultoria foi contratada para propor soluções para o problema.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- A qualidade do ar está prejudicada por conta da industrialização da cidade.
- A prefeitura decidiu optar pela criação de um parque nacional. É estimado que um parque melhoraria a condição em até 20%.
- Não existe nenhum outro parque na cidade.
- O parque estaria localizado em uma área nobre da cidade e ocuparia 2Km². Isso tornou a medida impopular entre as camadas mais baixas.
- 30% da área é destinada para atrações.
- O terreno em que será feita a construção é acidentado e possui um aquífero embaixo do parque.
- O projeto custaria R\$ 2M, sendo que 40% seria custeado pela prefeitura, para atrações, e o restante pela iniciativa privada.
- Anexo 1: Atrações.

TIPO

Políticas Públicas

INDÚSTRIA

Social

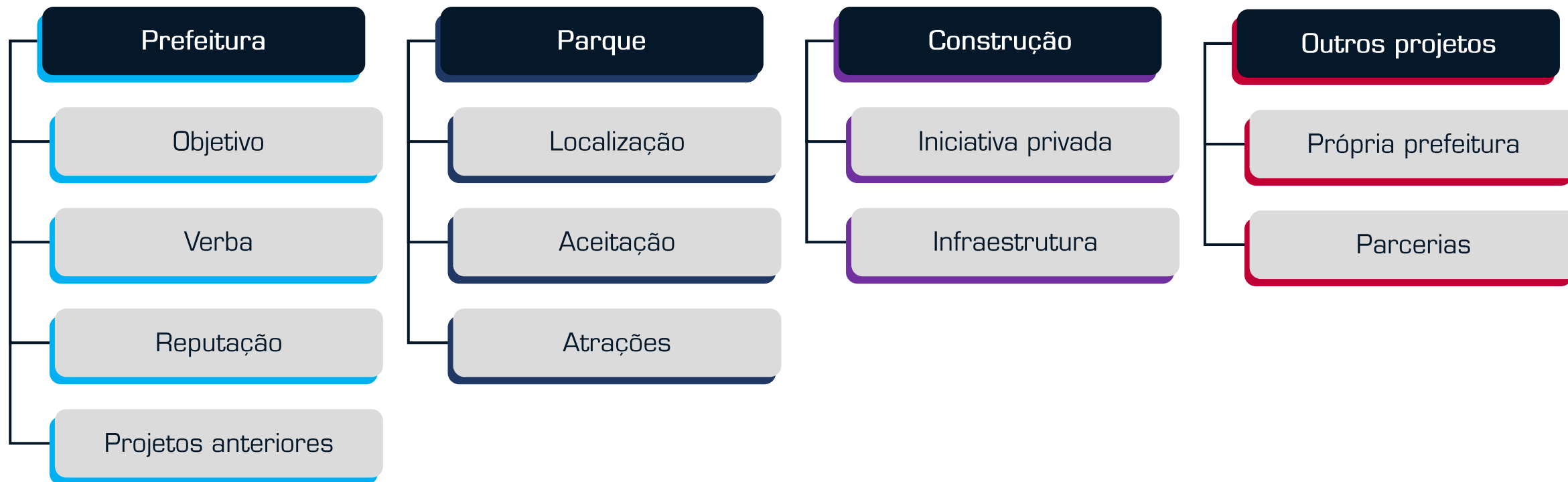
DIFICULDADE

Fácil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Comece o case perguntando para o entrevistado se ele tem alguma ideia de quais projetos criar para melhorar esse quadro.

ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve ser criativo e pensar não só na viabilidade econômica, mas também na aceitação e futuros projetos para a prefeitura e para o parque.

PROMPT #1: QUAIS IDEIAS DE PROJETOS VOCÊ SUGERE PARA A PREFEITURA?

- O candidato deve ser criativo e pensar nas formas como resolver um problema de qualidade do ar. Como o motivo é a industrialização, é possível citar a aplicação de multas, instauração do uso de filtros, maior burocracia ao abrir as fábricas. Além disso, é possível criar iniciativas de reflorestamento e parques.

PROMPT #2: A PREFEITURA DECIDIU CONSTRUIR UM PARQUE. QUAIS FATORES VOCÊ CONSIDERARIA?

- O candidato deve listar os motivos citados na estrutura, considerando as habilidades da prefeitura e as condições de construção do parque. Também é possível citar uma análise financeira.

PROMPT #3: A CONTRUÇÃO NA ÁREA NOBRE NÃO AGRADOU AS CAMADAS POPULARES. COMO CONTORNAR ISSO?

- O candidato pode tanto repensar a localização do parque como favorecer a via de transportes da cidade para facilitar o acesso ao parque.

ANEXO 1: ATRAÇÕES

	Lucro anual gerado	Custo de construção	Área construída	Satisfação do público
Aluguel de bicicletas	R\$ 70K	R\$ 200K	5%	Média
Praça de alimentação	R\$ 100K	R\$ 600K	10%	Alta
Shows e concertos	R\$ 500K	R\$ 1M	30%	Alta
Parquinho	R\$ 50K	R\$ 250K	20%	Baixa
Aluguel de quadras	R\$ 70K	R\$ 170K	15%	Baixa

PROMPT #4: PARA TORNAR O PARQUE MAIS VIÁVEL, A PREFEITURA PENSOU EM ALGUMAS FONTES DE RECEITA. QUAL VOCÊ ESCOLHERIA?

→ O candidato deve respeitar o custo de construção de R\$ 800K e a área construída de 30%. Como o projeto visa ao bem estar da população e a sua satisfação, podemos construir a praça de alimentação e o aluguel de bicicletas. Outra resposta seria a praça de alimentação e o aluguel de quadras, porém a satisfação é baixa.



RECOMENDAÇÃO

- A prefeitura deve construir o parque.
- Melhorará a qualidade do ar em até 20%.
- Receberá auxílio externo da iniciativa privada.
- Deve ser construída uma praça de alimentação com aluguel de bicicletas, por trazerem maior satisfação e estarem dentro dos limites estabelecidos.



RISCOS

- Localização do terreno em bairro nobre, tornando outras pessoas insatisfeitas.
- Dificuldades de construção relacionadas ao relevo do terreno.
- Não atingir a satisfação e a receita projetada.



PRÓXIMOS PASSOS

- Buscar contratos da iniciativa privada.
- Repensar as medidas públicas burocráticas para fábricas.
- Fazer estudo das rotas de transporte para o parque com a finalidade de aumentar a inclusão.

A hand holding a gold American Express card with logos for AIRFRANCE, KLM, and FLYING BLUE. The card is positioned over a blue Verifone VX 680 payment terminal. The terminal has a numeric keypad and buttons for STOP, CANCEL, and OK. In the background, a glass of coffee with a floral coaster is visible on a wooden surface.

CASE 18: MERCADO DE ADQUIRÊNCIA

POLI CONSULTING CLUB

ENUNCIADO

Seu cliente é o Monbank, um banco nacional digital que vem atraindo cada vez mais clientes jovens para sua operação. Os grandes diferenciais de sua operação são a facilidade de utilização do seu aplicativo e as baixas tarifas de anuidade e transações. O Monbank deseja expandir sua operação e cogita entrar no mercado de adquirência. Para isso, ele solicitou a ajuda da sua consultoria para entender se essa é uma boa estratégia.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS (DADAS SOB PEDIDO)

- Atualmente a Monbank possui 20 mil clientes, sendo que 40% destes são clientes “pessoa jurídica”.
- O banco desfruta de uma boa reputação e deseja aumentar a quantidade de serviços oferecidos aos seus clientes.
- Seu investimento é de R\$ 12K e almeja um ROI de 25%.
- Até o início de 2010 existia uma restrição legal em que as adquirentes só podiam aceitar uma única bandeira. Com o fim dessa restrição, novos players entraram no mercado.
- Considere a margem de lucro de 35%.
- Anexo 1: Penetração de crédito e débito no mercado.
- Anexo 2: Crescimento do market share dos competidores.
- Anexo 3: Penetração das maquininhas em clientes PJs.
- Anexo 4: Maquininhas vendidas.

TIPO

Entrada de Mercado

INDÚSTRIA

Mercado de Adquirência

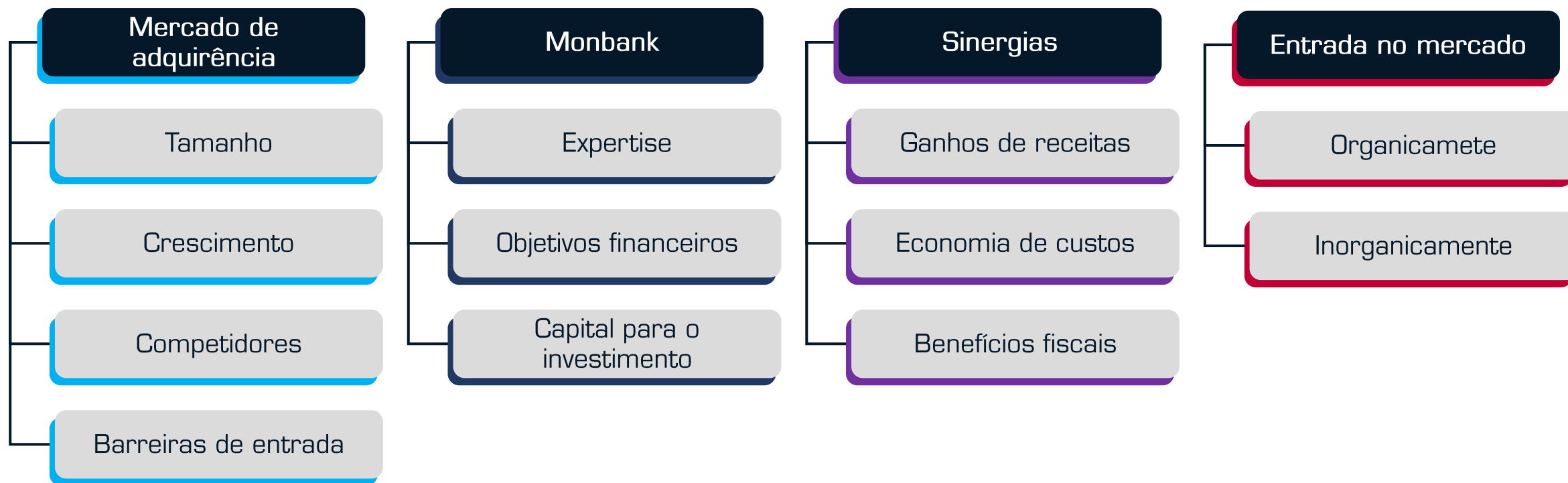
DIFICULDADE

Difícil

GUIA DO ENTREVISTADOR

Para uma boa resolução, é necessário considerar os fatores de competição e riscos do mercado.

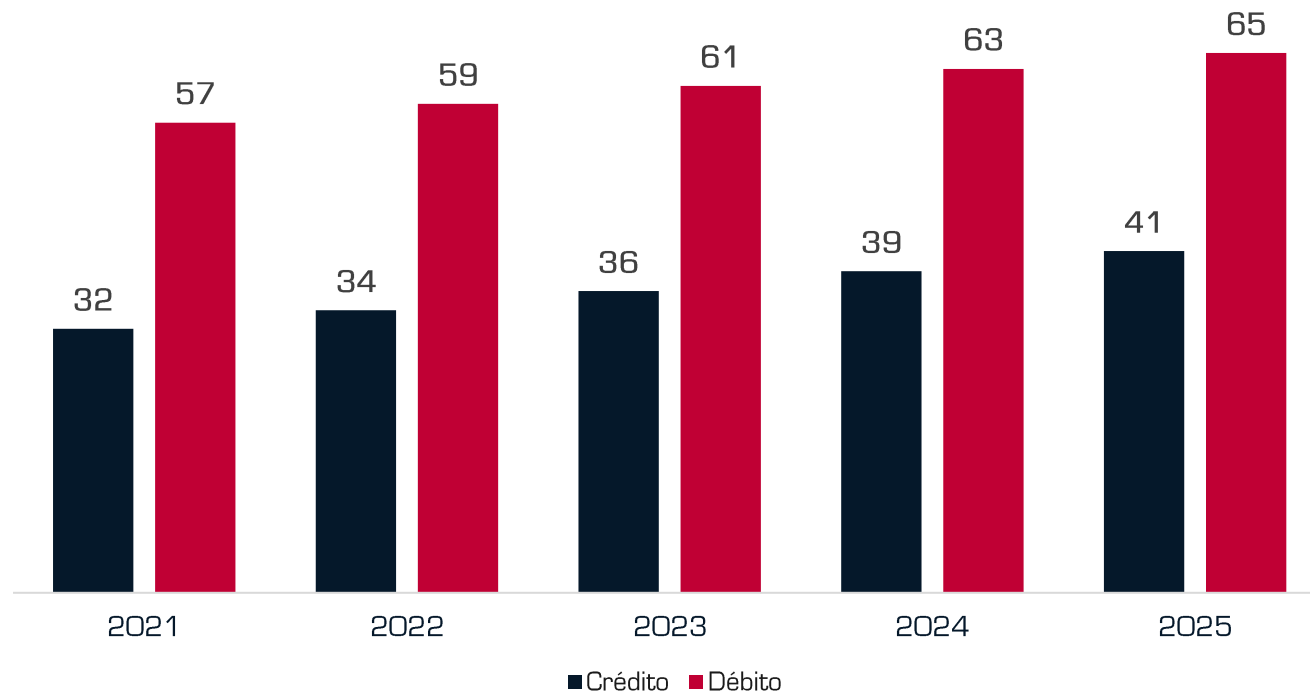
ESTRUTURA SUGERIDA



GUIA DO ENTREVISTADOR

→ O candidato deve avaliar muito bem o mercado de aquisição e encontrar possíveis sinergias.

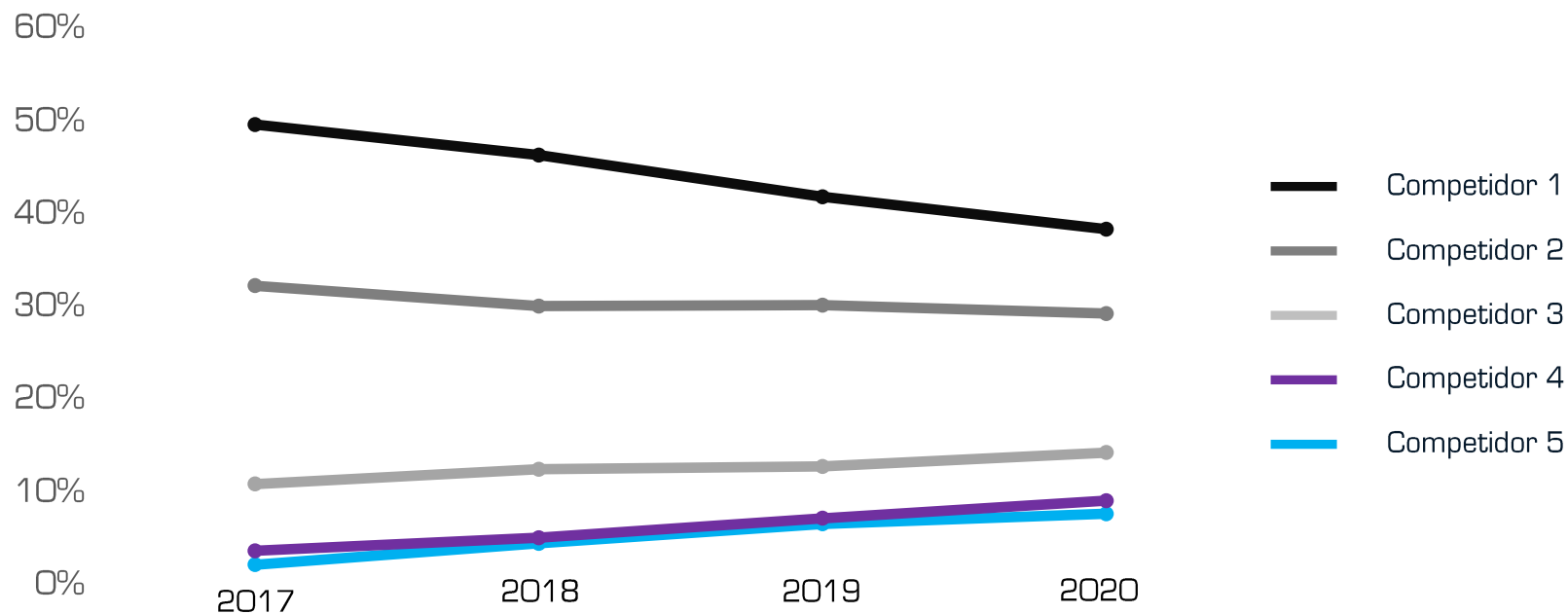
ANEXO 1: PENETRAÇÃO DO CRÉDITO E DÉBITO NO BRASIL (%)



ANÁLISE

→ O candidato deve perceber que existe um aumento em relação à utilização de cartão de crédito no Brasil e que isso é um indicativo positivo, porém o de maior utilização é o cartão de débito, modalidade ameaçada pelo Pix.

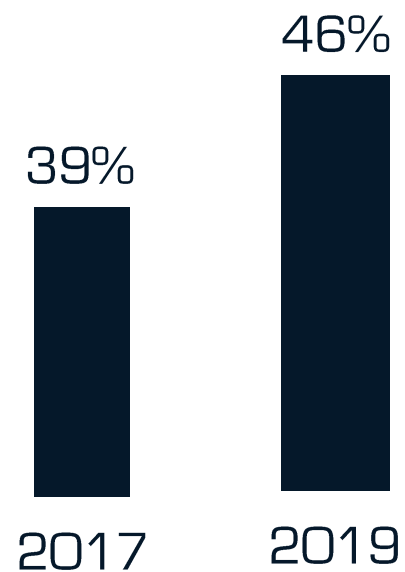
ANEXO 2: CRESCIMENTO DO MARKET SHARE DOS COMPETIDORES



ANÁLISE

→ O candidato deve perceber que existe uma queda de market share dos principais competidores e um aumento de participação de mercado dos novos entrantes, o que favorece uma entrada no mercado e ganho de clientes.

ANEXO 3: PENETRAÇÃO DAS MAQUININHAS EM CLIENTES PJ



ANÁLISE

→ O candidato deve perceber que existe uma sinergia entre seus clientes PJs e sua utilização de maquininhas de cartão de crédito. O candidato deve supor que 46% dos seus clientes PJs passem a usar sua maquininha.

ANEXO 4: TIPOS DE MÁQUINAS VENDIDAS

Tipo de maquininha	Preço de venda (R\$)	Mensalidade anual	Valor transacionado*	Taxas vendidas	% de clientes
Básica	R\$ 200	-	R\$ 15K	2%	45%
Comum	-	R\$ 100	R\$ 50K	5%	35%
Avançada	-	R\$ 200	R\$ 130K	5%	20%

*Por máquina. Assuma que cada cliente tem uma máquina.

CÁLCULO

- É necessário fazer uma média ponderada. Também é importante considerar que existem dois tipos de vendas com taxas distintas.
- Número de clientes que usam maquininha = # clientes * % clientes PJ * 46% = 20K * 40% * 46% = 3.680
- Receita máquina básica = $(200 + 15.000 * 2\%) * 3.680 * 45\% = 828K$
- Receita máquina comum = $(100 + 50.000 * 5\%) * 3.680 * 35\% = 3.348,8K$
- Receita máquina avançada = $(200 + 130.000 * 5\%) * 3.680 * 20\% = 4.931,2K$
- Receita total = $828 + 3.348,8 + 4.931,2 = 9.108K$
- Lucro = $9.108 * 35\%$ (margem de lucro) = 3.187,8K
- ROI = $3.187,8 / 12.000 = 26,6\%$. Como o ROI > 25%, podemos recomendar a entrada.



RECOMENDAÇÃO

A Monbank deve entrar no mercado de aquisição.

- O ROI será maior que 25% com um lucro de cerca de R\$ 3,2M anualmente.
- O mercado está em crescimento.
- Com o fim da barreira legal, as barreiras de entrada foram atenuadas.



RISCOS

- Os resultados não corresponderem às expectativas calculadas.
- Novas tecnologias como o PIX.
- Tempo de implementação e operacionalização, uma vez que o processo será orgânico.



PRÓXIMOS PASSOS

- Avaliar as opções de entrada: organicamente ou inorganicamente.
- Buscar maneiras de possivelmente otimizar a lucratividade obtida.
- Focar nos seus próprios clientes e estudar possíveis diferenciais para ganhar espaço dentro desse novo mercado.

IMAGENS – FONTES

I don't... A few to
I wonder if the
I'm always so late that
lay the table."
She dried her eyes
my," she said, in
think you like
But I'm going
me again
"My
Daddy
much

GOOD WORK
that there was a keyhole—
and looked through tha
inside.
So he bent down a
hole—and sure enou
a narrow one, of th
What he saw fi
that he let out a
believe his eyes.
"What is
forgetting to
ing? Let m
She drag
keyhole—
the ama

38

Imagens	Link
Capa	https://unsplash.com/photos/WmnsGyaFnCQ
1	https://unsplash.com/photos/QJDzYT_K8Xg
2	https://unsplash.com/photos/41G6e7l6Uas
3	https://unsplash.com/photos/41X6FwTwPh4
4	https://unsplash.com/photos/tkE5nutsKt8
5	https://unsplash.com/s/photos/credit-card
6	https://unsplash.com/photos/PrdNTrlrG8w
7	https://unsplash.com/photos/rWMIbqmOxrY
8	https://unsplash.com/photos/U4FyCp3-KzY
9	https://unsplash.com/photos/E0QhsfFBhRk
10	https://unsplash.com/photos/5cFwQ-WMcJU
Case 1	https://unsplash.com/photos/8T5UAV6KkZA
Case 2	https://bit.ly/2ZgO5lw
Case 3	https://unsplash.com/photos/cWUUb9DGCEBY
Case 4	https://unsplash.com/photos/rf6ywHVkrIY

Imagens	Link
Case 5	https://unsplash.com/photos/DpwWav9DhKk
Case 6	https://unsplash.com/photos/p-037cSAV_4
Case 7	https://dexplain.com/krusty-krab/
Case 8	https://unsplash.com/photos/aiwuLjLPFnU
Case 9	https://unsplash.com/photos/KFCNIOXFFuO
Case 10	https://unsplash.com/photos/vB5qqt8X4NA
Case 11	https://unsplash.com/photos/EWD6wYYn9LI
Case 12	https://unsplash.com/photos/vJ11XZrxPaE
Case 13	https://unsplash.com/photos/qCrKTET_O9o
Case 14	https://unsplash.com/photos/bvx3G7RkOts
Case 15	https://unsplash.com/photos/nW1n9eNH0sc
Case 16	https://unsplash.com/photos/qsmxkaQLles
Case 17	https://unsplash.com/photos/sZx7vDdKN5A
Case 18	https://unsplash.com/photos/sW9Xtuy1Z-g
11	https://unsplash.com/photos/X5gDoysLbBc

CASEBOOK



*2022, São Paulo, SP, Brasil.
Todos os direitos reservados.*