

Business Plan: Definindo a **estratégia** **de categorias** para o próximo ano

Business Case

Junho, 2024

Abraão Luiz

Strategy Consultant

THE *Coca-Cola* COMPANY



Sumário

Pitch - Background profissional

Business Case

Perguntas



1 Pitch & Background professional

Background profissional



Abraão Luiz

Strategy Manager - Candidato
+55 41 997065955
<https://www.linkedin.com/in/abraaoluiz/>

Background

Atualmente atua como consultor na McKinsey & Company no escritório de Porto Alegre. É membro da prática de M&A na América Latina e Caribe.

Como consultor integrativo, combina de forma flexível um conjunto diverso de hard e soft skills para resolver problemas complexos em diferentes indústrias e funções corporativas.

Possui experiência em planejamento estratégico modelagem econométrica e de negócios, pesquisa de mercado, gestão de projetos e implementação de projetos de *Value Creation* e Transformação.

Além disso, possui 3 anos de atuação em engenharia, Inovação e Tecnologia (Startup).

Experiências selecionadas

- Estratégia de Capital e modelagem econômico-financeira para um player do segmento de Bens de Consumo para um projeto de Capital de BRL 5.0 Bi
- Suporte no *Strategic Sourcing* para uma empresa líder em manufatura de consumo em serviços de design e engenharia de infraestrutura
- Implementação de projeto de *Value creation* para uma empresa de um portfólio de um fundo de Infraestrutura, gerando um impacto de BRL 185.0 Mn
- Modelagem de impacto financeiro e operacional de implementação de Salesforce para uma empresa líder em Meios de Pagamentos na América Latina
- Avaliação de Tese de Investimento para uma empresa de Telecomunicações (Market Entry Strategy)
- Diagnóstico inicial de estratégia para um banco de desenvolvimento regional
- Otimização de portfólio para uma empresa líder em cosméticos

Principais Indústrias

- Private equity & infrastructure funds
- Varejo & Bens de Consumo
- Downstream Oil & Gas
- Serviços de Água e Esgoto
- Bancos e Serviços Financeiros
- Papel e Celulose
- Indústria Avançada
- Agricultura

Voluntariado e Outros

Voluntariado – Impacto Social

- Partiu Facul: Favela da Rocinha, RJ - Educação
- TETO (TECHO) – Moradia
- Cursinho Solidário – Educação
- Projeto Emanuel - Moradores de Rua

Grupos de Afinidade:

- McKinsey Black Network
- Jews at McKinsey

2 Business Case

A fase do **Design** do Business Plan parte do entendimento da estratégia e performance atual até a criação de um roadmap do portfólio

Fases (Design)	Alinhamento	Avaliação	Exploração			Comprometimento
Objetivos	Entender as aspirações corporativas	Identificar desafios estratégicos e oportunidades	Identificar movimentos estratégicos	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Identificar riscos e priorizar movimentos por viabilidade	Construir um claro roadmap para o sucesso
	A Visão estratégica corporativa	B Diligência do Portfólio	C Movimentos estratégicos	D Impacto potencial	E Teste de Stress e priorização	F Roadmap estratégico
	Revisão da estratégia atual	Segmentar portfólio em diferentes cluster/células de valor	Iterar matriz, revisando possíveis capacitações, tamanho do mercado e novas oportunidades de negócio	Avaliar impacto financeiro dos movimentos estratégicos e do novo portfólio, considerando:	Refinar lista de movimentos avaliando:	Construir um roadmap estratégico com atividades para cada movimento estratégico para:
	Entrevista com gestão, unidades de negócio e diferentes stakeholders para coletar diferentes perspectivas e consolidar visão	Avaliar cada cluster em diferentes lentes: <ul style="list-style-type: none">• Valor para investidores• Tendências de mercado e riscos geopolíticos• Capacidades existentes• Vantagem competitiva• Alinhamento ESG	Shortlist de movimentos estratégicos potenciais: <ul style="list-style-type: none">• Movimentos de performance• Movimentos de Portfólio	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores financeiros• Impacto no P&L	<ul style="list-style-type: none">• Viabilidade: viabilidade financeira, timeline, alinhamento com a estratégia corporativa, capacidades internas• Valor em Risco: Riscos de mercado e macroeconômicos	<ul style="list-style-type: none">• Celulas de valor existentes• Novas células de valor
	Aterrizar aspirações em indicadores para geração de valor	Mapear portfolio na Matriz MACS				Descrição dos recursos humanos, financeiros e <i>capabilities</i> necessárias

Outputs Exemplos



A fase do **Design** do Business Plan parte do entendimento da estratégia e performance atual até a criação de um roadmap do portfólio

Fases (Design)	Alinhamento	Avaliação	Exploração			Comprometimento
Objetivos	Entender as aspirações corporativas	Identificar desafios estratégicos e oportunidades	Identificar movimentos estratégicos	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Identificar riscos e priorizar movimentos por viabilidade	Construir um claro roadmap para o sucesso
	<div>A Visão estratégica corporativa</div> <p>Revisão da estratégia atual</p> <p>Entrevista com gestão, unidades de negócio e diferentes stakeholders para coletar diferentes perspectivas e consolidar visão</p> <p>Aterrizar aspirações em indicadores para geração de valor</p>	<div>B Diligência do Portfólio</div> <p>Segmentar portfólio em diferentes cluster/células de valor</p> <p>Avaliar cada cluster em diferentes lentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor para investidores• Tendências de mercado e riscos geopolíticos• Capacidades existentes• Vantagem competitiva• Alinhamento ESG <p>Mapear portfolio na Matriz MACS</p>	<div>C Movimentos estratégicos</div> <p>Iterar matriz, revisando possíveis capacitações, tamanho do mercado e novas oportunidades de negócio</p> <p>Shortlist de movimentos estratégicos potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">• Movimentos de performance• Movimentos de Portfólio	<div>D Impacto potencial</div> <p>Avaliar impacto financeiro dos movimentos estratégicos e do novo portfólio, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores financeiros• Impacto no P&L	<div>E Teste de Stress e priorização</div> <p>Refinar lista de movimentos avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viabilidade: viabilidade financeira, timeline, alinhamento com a estratégia corporativa, capacidades internas• Valor em Risco: Riscos de mercado e macroeconômicos	<div>F Roadmap estratégico</div> <p>Construir um roadmap estratégico com atividades para cada movimento estratégico para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Celulas de valor existentes• Novas células de valor <p>Descrição dos recursos humanos, financeiros e <i>capabilities</i> necessárias</p>
Outputs Exemplos						

Para cada cluster de produtos, calculou-se um score de **atratividade do mercado** e de **posicionamento competitivo**

	1	2	3	4	5		Guidance e premissas
	Critério	Variável	Valor normalizado	Peso	Score		
Atratividade do mercado	Tamanho do mercado	Receita Sell-Out total da Indústria (BRL)	e.g. 10%	30%	e.g. 3%	6 e.g. 10%	1 Identificar critérios: As métricas foram escolhidas com base na relevância e na informação disponibilizada
	Crescimento histórico do mercado	5Y CAGR de volume (%)	e.g. 10%	50%	e.g. 5%		2 Variáveis: Todas as variáveis, exceto o crescimento futuro, usam como fonte os dados do exercício (Ver Modelo Excel)
	Tendência de crescimento futuro	Crescimento futuro ¹ projetado CAGR 2024-27	e.g. 10%	20%	e.g. 2%		3 Normalização: As métricas foram convertidas para uma escala comum
Habilidade para vencer	Market share em relação aos competidores	Market share dentro da receita (%)	e.g. 75%	80%	e.g. 6%	6 e.g. 17%	4 Peso: Para cada critério assumiu-se um peso que pode ser variado de forma automática no modelo
	Market share dentro da indústria	Market share dentro de bebidas não-alc(%)	e.g. 56%	20%	e.g. 11%		5 Calculo do Score: Multiplicou-se o valor normalizado pelo peso assumido para cada métrica
							6 Scores combinados: Somou-se (para cada cluster de produto) os scores para atratividade do mercado (Y) e habilidade para vencer (X)

(1) The Coca-Cola Company: First Quarter 2024 Investor Overview (Pg. 38)

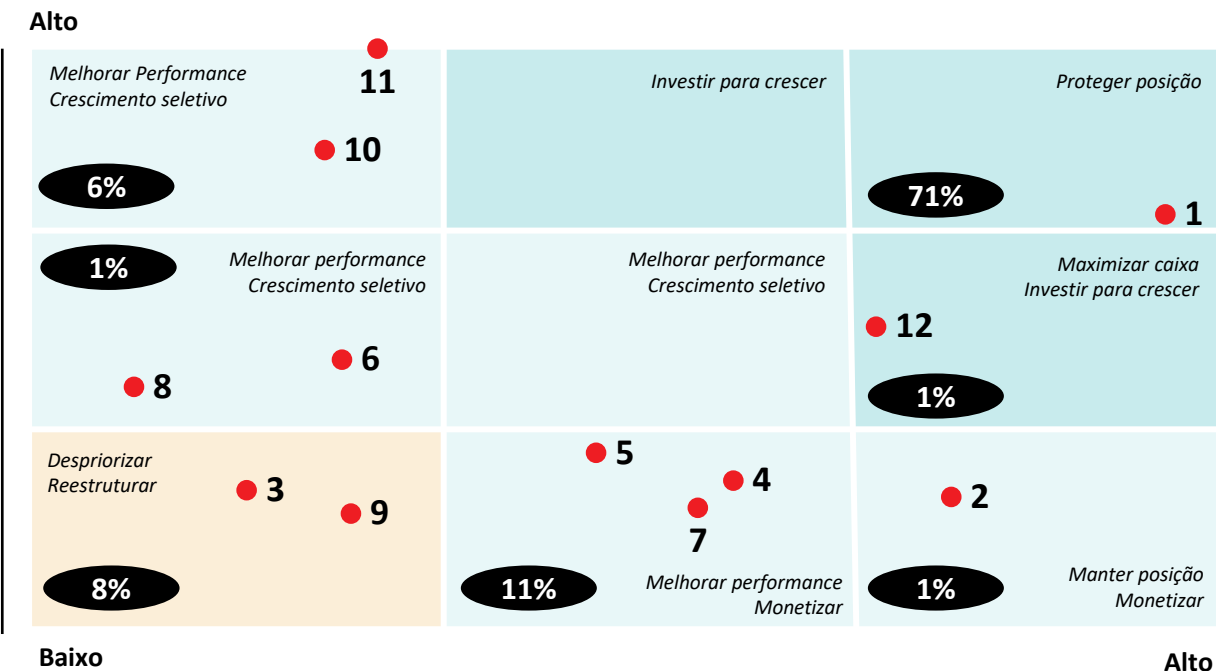
Portfólio atual: Enquanto prioriza fortemente **core business**, há a oportunidade de **expandir presença em segmentos de alto crescimento** (Ex: Águas e Isotônicos)

Crescer core Otimizar Despriorizar **x%** Share do portfólio (% da receita Sell-Out)

Matriz MACS – Market Attractiveness – Competitive Positioning

A
Atratividade do mercado

- Tamanho do mercado
- Crescimento histórico do mercado
- Crescimento futuro do mercado
- Lucratividade do mercado (Margens)
- Canais de distribuição
- Fragmentação
- Volatilidade
- Ciclicidade



B
Habilidade para vencer

- Market share relativo aos competidores
- Market share relativo a indústria de bebidas não alcoolicas
- Distância do core business
- Estrutura de custos

Clusters de produtos

ID	Cluster
1	Refrigerantes Cola
2	Refrigerantes Sabor Citrus
3	Refrigerantes Sabor Guaraná
4	Refrigerantes Sabor Laranja
5	Refrigerantes Sabor Limão
6	Refrigerantes Sabor Tônica
7	Refrigerantes Sabor Uva
8	Refrigerantes Sabor Outros
9	Sucos
10	Isotônicos
11	Águas
12	Chás

A fase do **Design** do Business Plan parte do entendimento da estratégia e performance atual até a criação de um roadmap do portfólio

Fases (Design)	Alinhamento	Avaliação	Exploração	Comprometimento		
Objetivos	Entender as aspirações corporativas	Identificar desafios estratégicos e oportunidades	Identificar movimentos estratégicos	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Identificar riscos e priorizar movimentos por viabilidade	Construir um claro roadmap para o sucesso
	<div><div>A</div><div>Visão estratégica corporativa</div></div> <p>Revisão da estratégia atual</p> <p>Entrevista com gestão, unidades de negócio e diferentes stakeholders para coletar diferentes perspectivas e consolidar visão</p> <p>Aterrizar aspirações em indicadores para geração de valor</p>	<div><div>B</div><div>Diligência do Portfólio</div></div> <p>Segmentar portfólio em diferentes cluster/células de valor</p> <p>Avaliar cada cluster em diferentes lentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor para investidores• Tendências de mercado e riscos geopolíticos• Capacidades existentes• Vantagem competitiva• Alinhamento ESG <p>Mapear portfolio na Matriz MACS</p>	<div><div>C</div><div>Movimentos estratégicos</div></div> <p>Iterar matriz, revisando possíveis capacitações, tamanho do mercado e novas oportunidades de negócio</p> <p>Shortlist de movimentos estratégicos potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">• Movimentos de performance• Movimentos de Portfólio	<div><div>D</div><div>Impacto potencial</div></div> <p>Avaliar impacto financeiro dos movimentos estratégicos e do novo portfólio, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores financeiros• Impacto no P&L	<div><div>E</div><div>Teste de Stress e priorização</div></div> <p>Refinar lista de movimentos avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viabilidade: viabilidade financeira, timeline, alinhamento com a estratégia corporativa, capacidades internas• Valor em Risco: Riscos de mercado e macroeconômicos	<div><div>F</div><div>Roadmap estratégico</div></div> <p>Construir um roadmap estratégico com atividades para cada movimento estratégico para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Celulas de valor existentes• Novas células de valor <p>Descrição dos recursos humanos, financeiros e capabilities necessárias</p>
Outputs Exemplos						

Identifica-se **movimentos estratégicos** através de iterações da matriz, avaliando o cenário atual e esperado de cada cluster de produtos

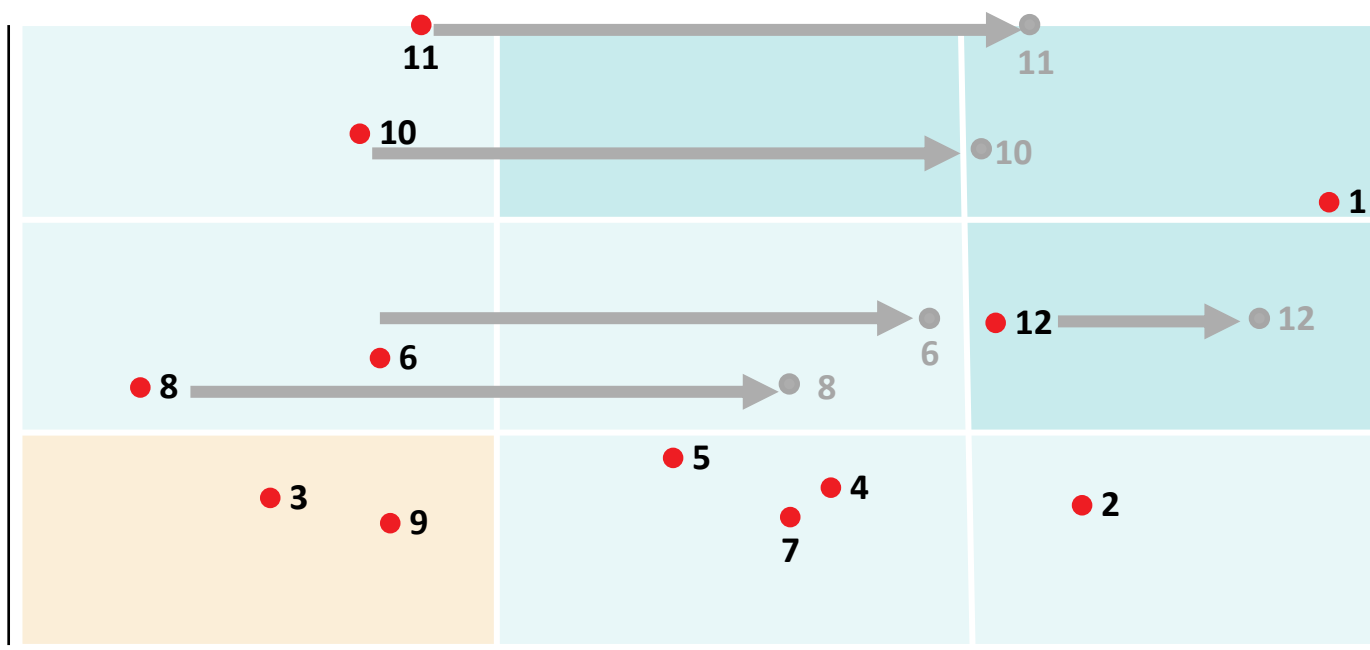
Crescer core Otimizar Despriorizar

Matriz MACS – Market Attractiveness – Competitive Positioning

Avaliar **potenciais movimentos** considerando: 1- Posicionamento de mercado; 2- Oportunidades de *capability Building*; 3- Oportunidades em Inovação e ESG

A

Atratividade
do mercado

**B**

Habilidade para vencer

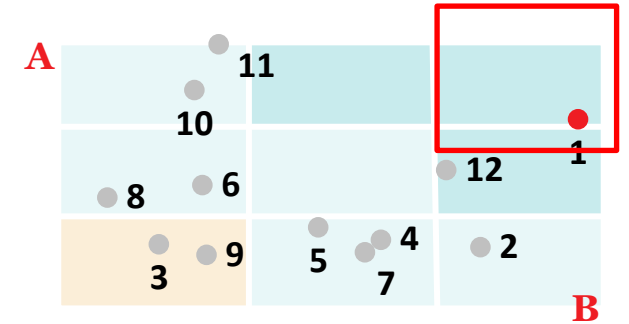
Clusters de produtos

ID	Cluster
1	Refrigerantes Cola
2	Refrigerantes Sabor Citrus
3	Refrigerantes Sabor Guaraná
4	Refrigerantes Sabor Laranja
5	Refrigerantes Sabor Limão
6	Refrigerantes Sabor Tônica
7	Refrigerantes Sabor Uva
8	Refrigerantes Sabor Outros
9	Sucos
10	Isotônicos
11	Águas
12	Chás

Refrigerantes Cola: Expandir e inovar no core business ao máximo possível, mantendo uma liderança incontestável

1- Clusters

Refrigerantes Cola



2- Cenário competitivo e tendências

- Apesar de já deter maioria absoluta de market share no segmento, crescimento acima do mercado (6,0%) indica que **há potencial para crescimento**
- Segmento tem investido em **diversificação de produto** para **capturar** parcela de **consumidores health-conscious** bem como novas gerações (Ex.: lançamento Pepsi Cola Mango Zero Sugar; Refrigerante Cola com Infusão de Nitrogênio)



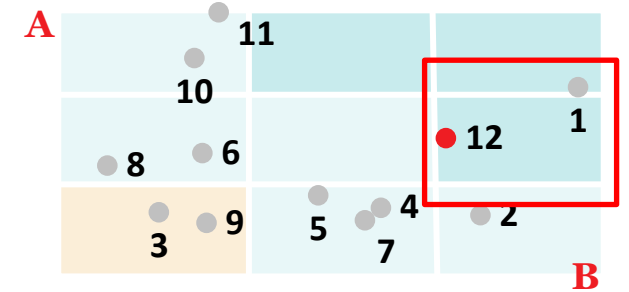
3- Potenciais Direcionais estratégicos: Proteger posição de liderança e investir para crescer

- **Inovação de produto:** testar novas variantes para atender mudança nas preferências do consumidor (Ex.: bebida que simula sabor cola mas não passa pelo processo de carbonatação; versões mais saudáveis, variação açúcar e etc.)
- **Inovação em embalagem:** Capturar tendência por maior **conforto**, **sustentabilidade** e **conexão** (Redução de plástico, material reaproveitado de origem vegetal, embalagens inteligentes)
- **Reforçar liderança da marca** investindo em campanhas de **marketing**, **parcerias** e **publicidade** de alto impacto regional
 - Marketing: programa de embaixadores que enfatizam posicionamentos aspirados pelo produto (ex: alimentação saudável, patrocínio e campanha massiva em eventos esportivos)
 - Publicidade: Campanhas interativas e imersivas com Realidade Aumentada e Gen AI (jogos, experiências visuais e etc)
- **Parcerias:** co-branding com marcas brasileiras não-concorrentes que reforcem sustentabilidade e life-style saudável

Chás: Proteger liderança e explorar alavancas de crescimento e inovação

1- Clusters

Chás



2- Cenário competitivo e tendências

- Coca-cola mantém vantagem competitiva, crescendo acima do mercado (5% vs 4%) e detendo um Amor de Marca superior à concorrência
- PepsiCo vem expandindo penetração através de parcerias com marcas como a Lipton e marcas premium regionais como Pure Leaf
- PepsiCo está desenvolvendo novo chá enriquecido com peptídeos de colágeno



Parceria: chá adoçado 0 açúcar

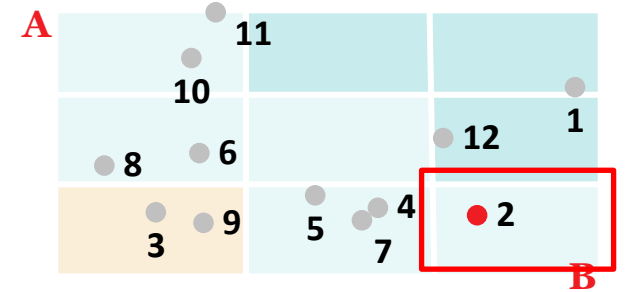
3- Potenciais Direcionais estratégicos: Expandir liderança

- **Marketing:** campanhas de marketing direcionadas ao público alvo para manter presença da marca
- **Diversificação de produto:** linhas funcionais, sabores sazonais e linhas alinhadas com tendencia de consumo saudável e sustentável
- **Ampliar participação em canais de distribuições especializados** como lojas de chás, e-commerce, serviços de assinatura de chá
- **Fortalecimento de linhas funcionais/life-style:** chás-detox, energizantes, com benefícios para saúde
- **Inovação em subprodutos** que não onerem margens (xícaras, bules, filtros, snacks complementares)
- **Programa de fidelização** para clientes atrativos do e-commerce (Mate Leão)

Refrigerantes - Citrus: proteger liderança e concentrar foco em linhas lucrativas, reforçando margens e fortalezas

1- Clusters

Refrigerantes Sabor Citrus



2- Cenário competitivo e tendências

- Coca-cola domina market share (92%), mas cresce sob uma taxa menor que a concorrência
- Segmento representa ~1% do portfólio (sell-out)
- Players como **Keurig Dr Pepper**, **Tropicana** e **Monster Beverage** tem lançado variações e novos sabores como linha sem açúcar e ingredientes exóticos, para atrair público simultaneamente mais preocupado com alimentação **saudável** e **funcionalidade**



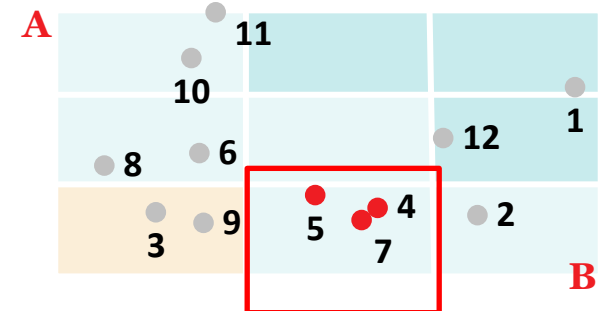
3- Potenciais Direcionais estratégicos: proteger liderança e concentrar em linhas lucrativas

- **Reformulação de produto (Design-to-Value):** reformular linhas selecionadas para incluir menos açúcar e mais ingredientes naturais, visando melhor percepção do produto em um mercado com crescimento menos acelerado
- **Marketing regionalizado** em áreas geográficas onde a busca pelo produto é maior

Refrigerantes – Laranja, Limão e Uva: Expandir liderança market share, escalando com foco em eficiência

1- Clusters

Refrigerantes Sabor Laranja, Limão e Uva



2- Cenário competitivo e tendências

- Coca-cola predomina market share (53-67%) das categorias
- H2OH! Realiza seleção de novo embaixador da marca no TikTok, uso da rede social buscou aproximar marca do público, dando sensação de pertencimento aos usuários (09/2022)

3- Potenciais Direcionais estratégicos:

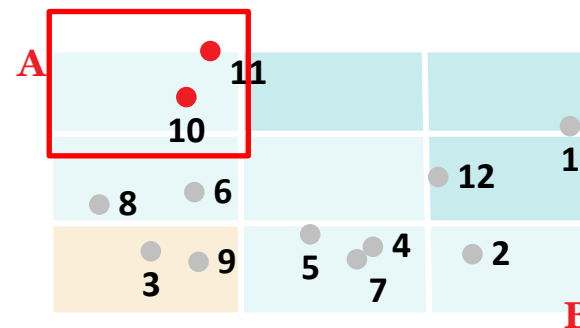
Expandir liderança, otimizando investimentos

- **Reformulação de produto (Design-to-Value):** reformular linhas selecionadas para incluir menos açúcar e mais ingredientes naturais, visando melhor percepção do produto em um mercado com crescimento menos acelerado
- **Potencializar linhas zero-açúcar**
- **Marketing regionalizado** em áreas geográficas onde a demanda pelo produto é maior
- **Escalar portfólio** com foco em linhas lucrativas

Isotônicos e Águas: Investir em crescimento de forma seletiva, focando em diferenciação e vantagens competitivas

1- Clusters

Isotônicos; Águas



2- Cenário competitivo e tendências

- O mercado de isotônicos é amplamente dominado pela AmBev, com 73% de participação, enquanto o segmento de águas é liderado pela Bbrands, que possui 71% do mercado
- Gatorade detém um **Amor de Marca** relativamente maior que Powerade
- Mercado de água engarrafada cresce de forma acelerada, alavancado por tendências de preferência por **hidratação saudável** (qualidade e sabor) e **água funcional** (enriquecida em eletrólitos, água alcalina e etc), **embalagens sustentáveis** também alavanca mercado
- Mercado de Isotônicos é alavancado pela tendência de **maior demanda** por produtos focado em **saúde e bem-estar**



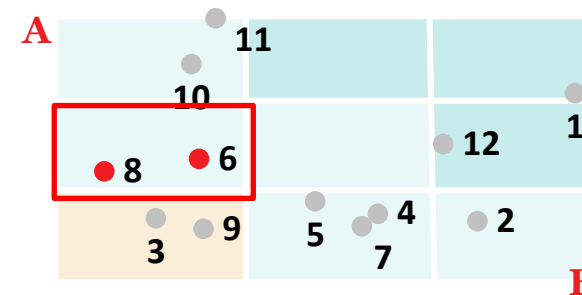
3- Potenciais Direcionais estratégicos: crescer de forma seletiva, através da diferenciação

- **Expandir margens** com **premiumização** de linhas selecionadas
- Reforçar **posicionamento das marcas** via parcerias estratégicas e campanhas específicas
- Investir em **diferenciação** através da **inovação de produto** (processos de qualidade diferenciada, águas funcionais, embalagens sustentáveis)
- **Colaboração com marcas/aplicativos de saúde** para aumentar penetração de isotônicos
- Patrocínio de **eventos esportivos**, atividades ao ar livre e programas de saúde que promovam hidratação e consumo de água para reforçar posicionamento de marcas

Refrigerantes – Tônicas e Outros: racionalizar portfólio, expandindo sem altos riscos e otimizando investimento

1- Clusters

Tônica e Outros



2- Cenário competitivo

- O mercado de Tônicas é amplamente dominado pela AmBev, com 66% de participação, enquanto o segmento “Outros” é liderado pela Bbrands, que possui 68% do mercado

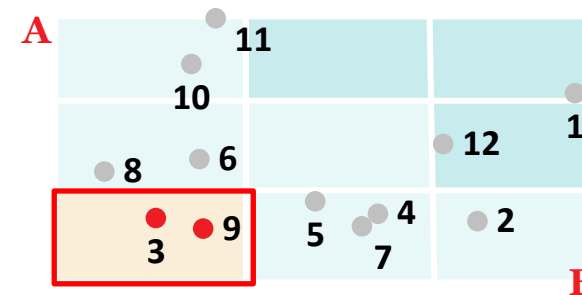
3- Potenciais Direcionais estratégicos: Otimizar portfólio, expandindo linhas lucrativas

- Otimização do portfólio** com priorização de linhas lucrativas e atrativas
- Otimização de investimento com racionalização da operação** para garantia da performance geral do portfólio
- Expansão e potencialização (inovação de produto)** para linhas em sub-segmentos atrativos

Refrigerantes – Guaraná e Sucos: reestruturar e/ou despriorizar

1- Clusters

Refrigerantes – Guaraná
Sucos



2- Cenário competitivo

- O mercado de Tônicas é amplamente dominado pela AmBev, com 66% de participação, enquanto o segmento “Outros” é liderado pela Bbrands, que possui 68% do mercado

3- Potenciais Direcionais estratégicos: Otimizar investimento, desinvestir linhas não-lucrativas

- Otimização do portfólio eliminando** linhas de produtos não lucrativas
- Otimização de investimento com racionalização da operação** para garantia da performance geral do portfólio
- Redução de custos fixos**






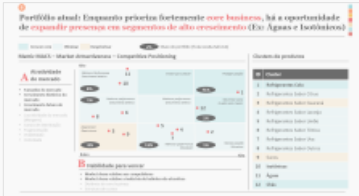




A fase do **Design** do Business Plan parte do entendimento da estratégia e performance atual até a criação de um roadmap do portfólio

Fases (Design)	Alinhamento	Avaliação	Exploração			Comprometimento
Objetivos	Entender as aspirações corporativas	Identificar desafios estratégicos e oportunidades	Identificar movimentos estratégicos	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Identificar riscos e priorizar movimentos por viabilidade	Construir um claro roadmap para o sucesso
	A Visão estratégica corporativa	B Diligência do Portfólio	C Movimentos estratégicos	D Impacto potencial	E Teste de Stress e priorização	F Roadmap estratégico
	<p>Revisão da estratégia atual</p> <p>Entrevista com gestão, unidades de negócio e diferentes stakeholders para coletar diferentes perspectivas e consolidar visão</p> <p>Aterrizar aspirações em indicadores para geração de valor</p>	<p>Segmentar portfólio em diferentes cluster/células de valor</p> <p>Avaliar cada cluster em diferentes lentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor para investidores• Tendências de mercado e riscos geopolíticos• Capacidades existentes• Vantagem competitiva• Alinhamento ESG <p>Mapear portfolio na Matriz MACS</p>	<p>Iterar matriz, revisando possíveis capacitações, tamanho do mercado e novas oportunidades de negócio</p> <p>Shortlist de movimentos estratégicos potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">• Movimentos de performance• Movimentos de Portfólio	<p>Avaliar impacto financeiro dos movimentos estratégicos e do novo portfólio, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores financeiros• Impacto no P&L	<p>Refinar lista de movimentos avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viabilidade: viabilidade financeira, timeline, alinhamento com a estratégia corporativa, capacidades internas• Valor em Risco: Riscos de mercado e macroeconômicos	<p>Construir um roadmap estratégico com atividades para cada movimento estratégico para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Celulas de valor existentes• Novas células de valor <p>Descrição dos recursos humanos, financeiros e <i>capabilities</i> necessárias</p>
Outputs Exemplos						

Roadmap estratégico para o próximo ano

Aspirações estratégicas	<div>~BRL 562M</div> <div>Impacto com movimentos estratégicos</div>	<div>+8,0%</div> <div>Aumento na receita Sell-out</div>	<div>+2,0 p.p</div> <div>Ganho de market share em bebidas não-alcólicas</div>
Estratégias	Investir para crescer agressivamente no Core Business, escalar portfólio seletivamente em novos segmentos atrativos		
	<div>Proteger e Expandir Liderança</div> <ul style="list-style-type: none">Foco em Inovação de Produto, para capturar novas tendências de saúde, bem estar e sustentabilidadeContinuidade em campanhas de marketing bem sucedidas para sustentar presença da marca	<div>Aumentar competitividade em segmentos de alto crescimento</div> <ul style="list-style-type: none">Investimentos em Marketing e R&D focados em diferenciação de produtoProdutos com benefícios específicos (Águas, Isotônicos)Aumentar presença da marca em eventos	<div>Alavancar performance do Portfólio e promover crescimento seletivo</div> <ul style="list-style-type: none">Foco em linhas lucrativas nos segmentos distantes do coreFortalacer/lançar novas linhas funcionaisAumentar presença em canais de distribuição de nicho (chás, produtos naturais)
Novos requerimentos e capacidades	<ul style="list-style-type: none">Realização da revisão, refinamento e Business cases com mindset de investidor (foco em fundamentos financeiros, perspectiva de médio-longo prazo, desafiando hipóteses)Estabelecer ou expandir laboratórios de R&D para criar novos produtos/variantes que capturem novas tendências de consumoOtimizar/Potencializar investimentos de Marketing e Publicidade com implementação de capacidades avançadas como Advanced Analytics e Inteligência Artificial		

A fase do **Design** do Business Plan parte do entendimento da estratégia e performance atual até a criação de um roadmap do portfólio

Fases (Design)	Alinhamento	Avaliação	Exploração		Comprometimento	
						
Objetivos	Entender as aspirações corporativas	Identificar desafios estratégicos e oportunidades	Identificar movimentos estratégicos	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Modelar o impacto potencial da nova estratégia	Construir um claro roadmap para o sucesso
	<div><div>A</div><div>Visão estratégica corporativa</div></div> <p>Revisão da estratégia atual</p> <p>Entrevista com gestão, unidades de negócio e diferentes stakeholders para coletar diferentes perspectivas e consolidar visão</p> <p>Aterrizar aspirações em indicadores para geração de valor</p>	<div><div>B</div><div>Diligência do Portfólio</div></div> <p>Segmentar portfólio em diferentes cluster/células de valor</p> <p>Avaliar cada cluster em diferentes lentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor para investidores• Tendências de mercado e riscos geopolíticos• Capacidades existentes• Vantagem competitiva• Alinhamento ESG <p>Mapear portfolio na Matriz MACS</p>	<div><div>C</div><div>Movimentos estratégicos</div></div> <p>Iterar matriz, revisando possíveis capacitações, tamanho do mercado e novas oportunidades de negócio</p> <p>Shortlist de movimentos estratégicos potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">• Movimentos de performance• Movimentos de Portfólio	<div><div>D</div><div>Impacto potencial</div></div> <p>Avaliar impacto financeiro dos movimentos estratégicos e do novo portfólio, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores financeiros• Impacto no P&L	<div><div>E</div><div>Teste de Stress e priorização</div></div> <p>Refinar lista de movimentos avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viabilidade: viabilidade financeira, timeline, alinhamento com a estratégia corporativa, capacidades internas• Valor em Risco: Riscos de mercado e macroeconômicos	<div><div>F</div><div>Roadmap estratégico</div></div> <p>Construir um roadmap estratégico com atividades para cada movimento estratégico para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Celulas de valor existentes• Novas células de valor <p>Descrição dos recursos humanos, financeiros e <i>capabilities</i> necessárias</p>
Outputs Exemplos						

Riscos e cuidados a serem tomados

Categoria	Riscos	Ações de mitigação
Mercado e Competição	<ul style="list-style-type: none">Volatilidade e condições econômicas podem afetar demanda por produtosConcorrência pode lançar produtos semelhantes ou campanha agressivas	<ul style="list-style-type: none">Monitoramento regular e ajuste da estratégia conforme necessárioMonitoramento constante da concorrência e investimento contínuo em diferenciação por inovação
R&D	<ul style="list-style-type: none">Novos produtos podem não ser bem recebidos ou ter a adoção desejadaInvestimentos em R&D podem ser altos e não garantir retorno imediato	<ul style="list-style-type: none">Conduzir testes e pesquisas de mercado, antes de lançar ou investir em escalaExecutar processos rigorosos de análise de retorno e custo-benefício para garantir viabilidade financeira e técnica de projetos de R&D
Saúde financeira	<ul style="list-style-type: none">Altos investimentos podem afetar geração de fluxo de caixa e não gerar o retorno esperado	<ul style="list-style-type: none">Acompanhar KPIs de forma sistemática e rigorosa, para garantir desempenho da implementação dos projetos estratégicos e dos investimentos
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none">Novos produtos e embalagens, bem como falhas relacionadas, podem gerar preocupações ambientais e prejudicar a reputação da marca	<ul style="list-style-type: none">Implementar práticas sustentáveis durante o desenvolvimento e implementação de novos produtos e monitorar percepção do consumidorInvestir em práticas de impacto ambiental, social e sustentável e comunica-las de forma clara e intencional para consumidores e stakeholders

3 Q&A