



## CONTEÚDO DA LISTA

- Overview da Carreira de Consultoria
- Definição e Premissas de Estratégia
- Tipos de Estratégia
- Ferramentas Estratégicas

## FORMULÁRIO

1. Comente sobre a definição de estratégia e cite exemplos de empresas reais que foquem em:
  - i. Liderança em Preço
  - ii. Foco em custo
  - iii. Diferenciação Ampla
  - iv. Diferenciação de Nicho

2. A descoberta da curva de experiência trouxe diversos insights relevantes para o posicionamento estratégico de empresas e ainda é uma ferramenta extremamente relevante para um bom posicionamento de mercado.

- i. Explique o conceito de curva de experiência e de dois motivos para o efeito da queda de custos.
- ii. b) Dadas duas curvas de aprendizagem, A e B, de produtos distintos com taxas de redução de custos de 10% e 25% respectivamente. Em qual das curvas uma estratégia de redução de preço para ganho de Market Share poderia trazer maiores lucros no futuro? Justifique.

Obs1: Considere mesmas situações de tamanho de mercado, competidores e tudo o mais para os dois produtos.

Obs2: Considere que os ganhos de Market Share seriam nominalmente os mesmos para os dois casos

3. É muito comum usarmos algumas ferramentas úteis de estratégia para a resolução de cases, principalmente quando falamos nos desafios de consultorias.

Sendo assim, cite cada uma das 5 forças de Porter e explique como elas se aplicam no setor de “food delivery” no Brasil.

4. A matriz BCG é uma ferramenta muito útil para a análise do posicionamento de produtos e marcas no mercado. Cite as características dos quatro quadrantes da matriz, o que representam cada um dos ícones e explique o ciclo de vida ideal de um produto pela matriz.

5. Comente sobre o processo de verticalização e dê exemplos reais

## GABARITO

1-

Estratégia é a explicação sobre como obter vantagem competitiva construída ao longo do tempo com bom planejamento e execução apropriada.

- i. Habibs
- ii. Madero
- iii. Drogasil
- iv. Supreme

2-

a) A curva de experiência reflete um ganho de aprendizado e de eficiência que só decorre da prática e da repetição. Assim, usando um exemplo, quanto mais a empresa produz, mais os funcionários aprendem e padronizam o processo, o que diminui o tempo gasto nas tarefas, diminuindo, portanto, os custos de produção. Trata-se de um efeito constante e que, por mais incrível que pareça, atua a taxa constantes de diminuição de custos para cada setor explorado.

Exemplos: Eficiência de mão de obra, padronização e melhoria de processos, aprendizado tecnológico, melhor utilização de equipamentos, redesign de produtos e compartilhamento de experiência.

b) Na curva B, já que uma diminuição de preço levaria a um ganho de Market Share, implicando em uma maior produção de produtos “B”, o que, atrelado a uma maior taxa da curva de aprendizagem, leva a uma diminuição mais rápida dos custos, capturando um lucro maior no futuro.

## GABARITO

3-

**Rivalidade entre os competidores:** Alta -> Fortes players no mercado (Uber-eats, Ifood e rappi), dividindo grandes fatias do Market Share e em uma constante guerra de preços.

**Ameaça de substitutos:** Baixa -> A menos que uma forma mais eficiente de levar produtos aos consumidores seja disseminada (drones e carros autônomos), ou as pessoas voltem a buscar seus alimentos nos restaurantes, é pouco provável o surgimento de um substituto.

**Ameaça de novos entrantes:** Alta/Média -> As barreiras de entrada são muito baixas, sendo apenas necessária a aquisição de um software e a negociação com restaurantes e entregadores. Além disso, em um cenário de guerra de preços e com pouca fidelidade de consumidores, a última empresa a entrar no setor sangrará menos e ainda roubará uma fatia alta de Market Share. No entanto, pode se elencar as economias de escala e o posicionamento na curva de aprendizagem das empresas dominantes como características que podem limitar a entrada de novas empresas.

**Poder de barganha dos clientes:** Alto -> Os consumidores compram pelo menor preço apenas, sem qualquer custo de troca associado a mudança de aplicativo

**Poder de barganha dos fornecedores:** Baixo -> Nenhum fornecedor tem um posicionamento de destaque para as empresas de aplicativo, além disso não existem muitas opções para os restaurantes, assim seu poder de barganha é limitado.

4-

(Star) Esquerdo de cima: Produtos de grandes perspectivas futuras, crescimento do mercado é alto e Market Share também, o que indica uma posição avançada na curva de experiência do setor, além de uma liderança em um mercado em expansão, o que está relacionado a maiores ganhos.

## GABARITO

4-

(Question mark) Direito de cima: Market Share baixo, porém mercado em expansão, o que pode indicar uma possibilidade de crescimento, com um alto consumo de caixa.

(Cow) Esquerdo de baixo: O crescimento do mercado é baixo, no entanto a empresa já está bem consolidada. Sendo assim, não são necessários grandes investimentos e o Market Share alto garante retornos maiores, já que a empresa estará sempre na frente na curva de experiência.

(Pet) Direito de baixo: Tanto o crescimento como o Market Share são baixos, o que gera pouca perspectiva para a empresa, com pouco espaço para investimento. A empresa até pode gerar lucro, no entanto não são esperados ganhos muito elevados.

O ciclo de vida ideal passa por question mark -> star -> cow. Primeiro o produto é desenhado em um mercado em expansão, em seguida conquista-se mercado e por fim o mercado deixa de crescer tão rapidamente e a empresa continua suas operações com o maior Market Share e, portanto, maior rentabilidade.

5-

Verticalização é uma metodologia empresarial que centraliza a **cadeia de produção**. Assim, a empresa verticalizada realiza desde a produção da matéria-prima até a distribuição dos produtos. Ao optar pela verticalização, as companhias conseguem ter maior domínio sobre seus processos, estoques e não depende de terceiros.

Exemplos: A marca Cacau Show é um dos exemplos emblemáticos nesse sentido. A empresa possui fazendas de cacau, cria/desenvolve produtos, processa, embala e abastece sua rede.