

Problem Solving

GBP AEP

CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO

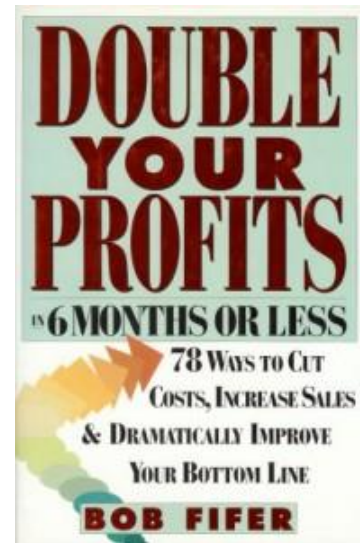
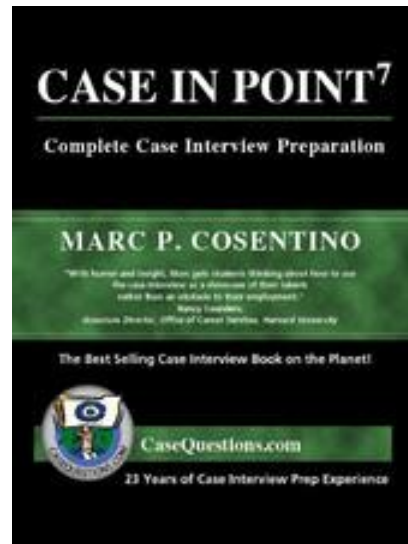
É proibido usar este material sem autorização expressa da BTC

Pablo Picasso – Bullfight

Este material foi utilizado como apoio gráfico a uma apresentação oral e, portanto, não representa registro completo do que foi abordado na referida apresentação.

O emprego de todas logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.





Objetivos

- Aplicar conhecimento de negócios para resolução de problemas;
- Apresentar ferramentas de suporte para elaboração de análises e tomada de decisão;
- Estimular o pensamento inovador e criativo;

Aulas

Assuntos

1ª Aula

Análise de operações: Microprog

2ª Aula

Fusões e Aquisições: Tenavis

3ª Aula

BrigaPrima

4ª Aula

HBS: Lenovo

Aulas

Assuntos

1ª Aula

Análise de operações: Microprog

2ª Aula

Fusões e Aquisições: Tenavis

3ª Aula

BrigaPrima

4ª Aula

HBS: Lenovo

Problema

A Microprog é uma empresa de softwares tradicional que pretende analisar suas operações para verificar possíveis movimentos estratégicos futuros para a empresa. Sua receita vem crescendo consistentemente nos últimos anos, porém o CEO atual está preocupando com o direcionamento que dará a empresa no médio e longo prazo.

A solicitação é diagnosticar como está o negócio e sugerir pontos onde a empresa deveria se focar para garantir a sustentabilidade de seus negócios.

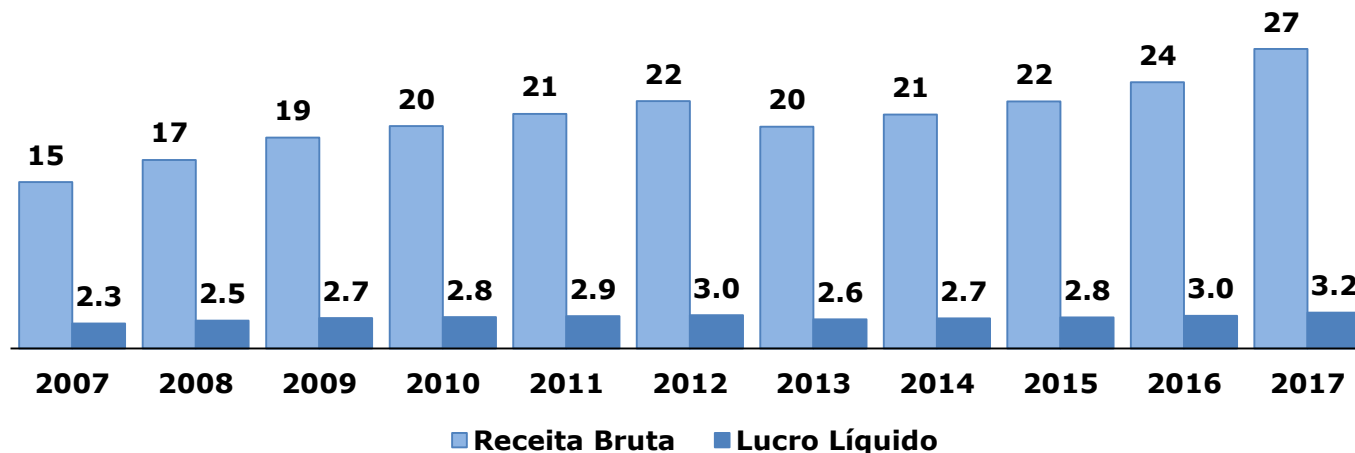
Além disso, o CEO tem uma dúvida: os investimentos na área comercial/marketing e P&D estão bem alocados ou é necessário uma revisão? É necessário investir mais ou menos?

Dados:

- 1) A alocação de investimentos em comercial/marketing são proporcionais a receita de cada unidade de negócios (ex. se a unidade de negócios X representa 10% da receita, ela receberá 10% dos investimentos de marketing));
- 2) $\text{ROI de marketing} = \text{Receita} / \text{Investimento em marketing}$

Dados da Microprog

Receita
bruta e LL
(US\$ bi)

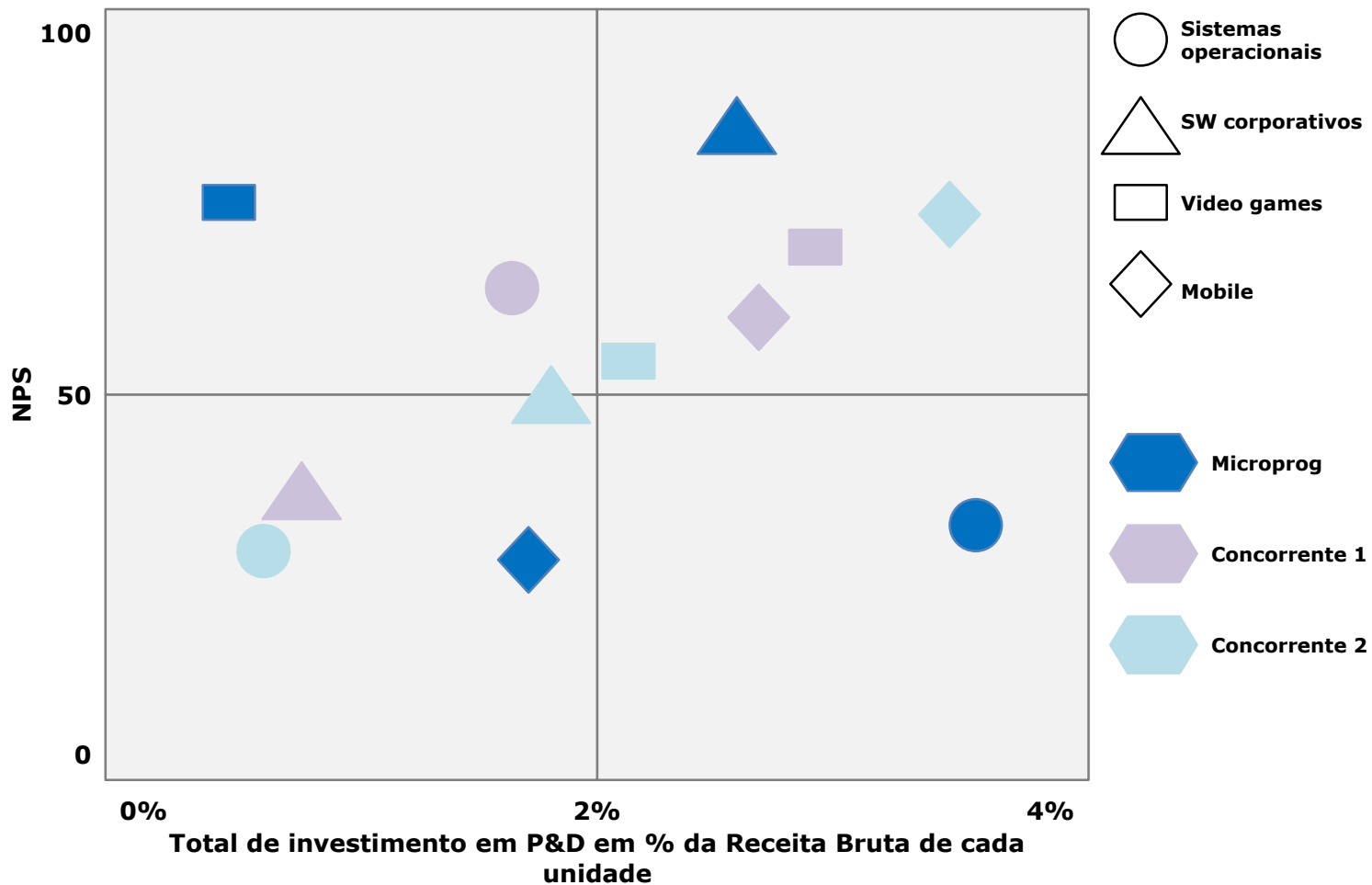


Receita por
unidades de
negócios /
mercado
(US\$ bi)

Microprog	Microprog	Mercado	G (%)	C 1	C 2
Sistemas operacionais	US\$ 15,0 bi	US\$ 22,0 bi	5%	US\$ 3,0 bi	US\$ 2,0 bi
Softwares corporativos	US\$ 6,0 bi	US\$ 15,0 bi	16%	US\$ 1,5 bi	US\$ 1,0 bi
Video-games	US\$ 3,0 bi	US\$ 10,0 bi	26%	US\$ 4,0 bi	US\$ 1,5 bi
Mobile	US\$ 3,0 bi	US\$ 20,0 bi	35%	US\$ 8,5 bi	US\$ 7,0 bi

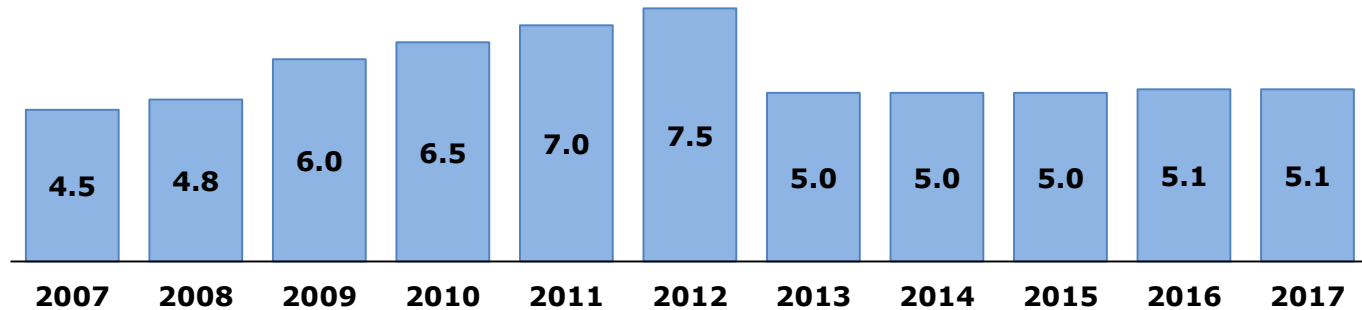
Dados da Microprog

P&D vs. Net Promoter Score (NPS)



Dados da Microprog

Investimento na área comercial e marketing



■ Investimento na área comercial e marketing

Inv. nas áreas comercial / marketing (US\$ bi)

Matriz BCG x ROI (Inv. Marketing)

g	<i>Stars</i>	<i>Question Marks</i>
	5.0x	2.0x
12%	<i>Cash cows</i>	<i>Dogs</i>
	12.0x	1.5x

1,1
MSR

Matriz de decisão (Market Share Relativo vs ROI)

MSR	Otimização de investimento	Investimento otimizado
1,1	Avaliação da qualidade do investimento	Baixo investimento

8,0x
ROI (x)

Benchmark – ROI (Revenue/ Marketing Investment)



Aulas

Assuntos

1ª Aula

Análise de operações: Microprog

2ª Aula

Fusões e Aquisições: Tenavis

3ª Aula

BrigaPrima

4ª Aula

HBS: Lenovo

Problema

Tenavis é uma empresa italiana líder mundial em fabricação e comercialização de tubos de prospecção de petróleo e está avaliando a aquisição da TubeUS, distribuidora dos tubos da empresa no mercado norte americano e também fabricante de tubos especiais, concorrentes dos produtos da Tenavis.

TubeUS foi a melhor forma de iniciar a comercialização de tubos mercado americano, dado as grandes taxas para importação de tubos para comercialização local por empresas estrangeiras. Da parceria com TubeUS a Tenavis conseguia ter uma presença (mesmo sendo pequena) no mercado norte americano, extremamente significativo em termos de negócios, dado que, sendo uma empresa de origem americana, ela (TubeUS) poderia importar tubos de quaisquer fornecedores com redução fiscal. A TubeUS tem apenas 2 negócios: venda de tubos e Xtrees.

A produção de tubos é relativamente simples, sendo um processo de 5 etapas. O nível de ocupação das fábricas está em 70% e a empresa tem US\$ 10 bilhões em caixa, sendo que é necessário ter o máximo de disponibilidade para investimento na expansão do core business. WACC atual da Tenavis está em 12% a.a.. Crescimento médio previsto do mercado americano de tubos: entre 3% e 4% a.a.. P/E da Tenavis está estável nos últimos 5 anos, sendo 15x.

A solicitação do CEO é diagnosticar três pontos:

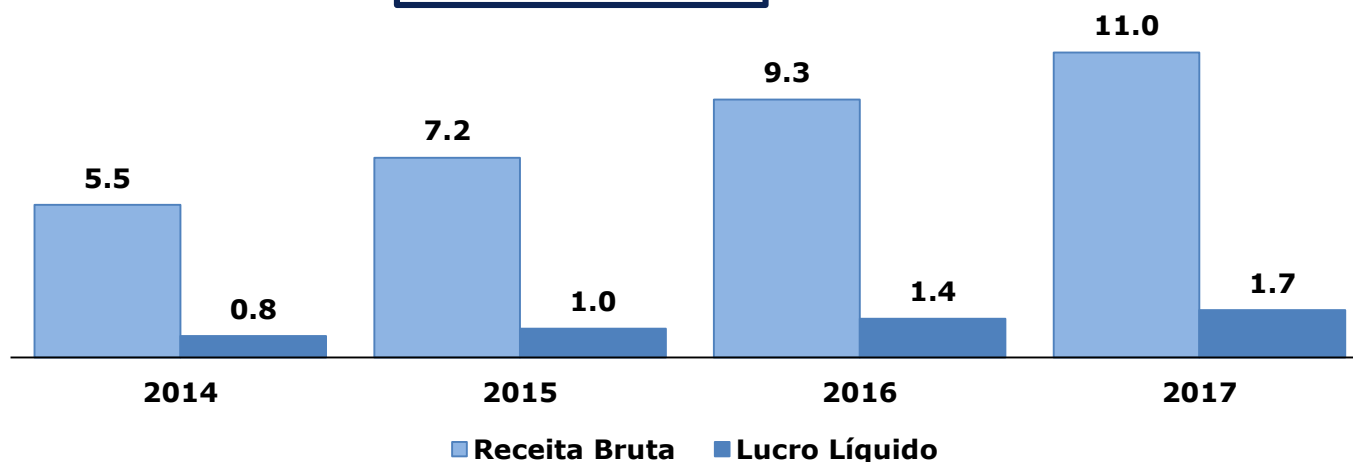
- Se a aquisição faz sentido estrategicamente;
- Se a unidade de negócios Xtrees deve ser mantida ou vendida após a aquisição;
- Se o valor pedido pela TubeUS (US\$ 3 bilhões) é razoável;
- Caso a Tenavis venda a unidade de negócios Xtrees, restando apenas a de tubos, qual seria o ganho de margem bruta da empresa;
- Neste cenário, qual seria o incremento de Market Cap devido a sinergia capturada em margem bruta;

Dados:

- 1) Para simplificar, utilize impostos sobre vendas iguais a 0%, ou seja, Receita Bruta = Receita Líquida;
- 2) Mark-up da TubeUS sobre todos os tubos vendidos = 1,4x (Preço final / Custo);
- 3) Taxa de Imposto (IR) = 40%
- 4) Considerar que ganhos de Margem Bruta vão direto para a Margem EBT (EBT/Receita Líquida);
- 5) P/E = Market Cap / Lucro Líquido
- 6) TubeUS não tem dívida nem excedente de caixa

Dados da Tenavis

Receita bruta e LL (US\$ bi)

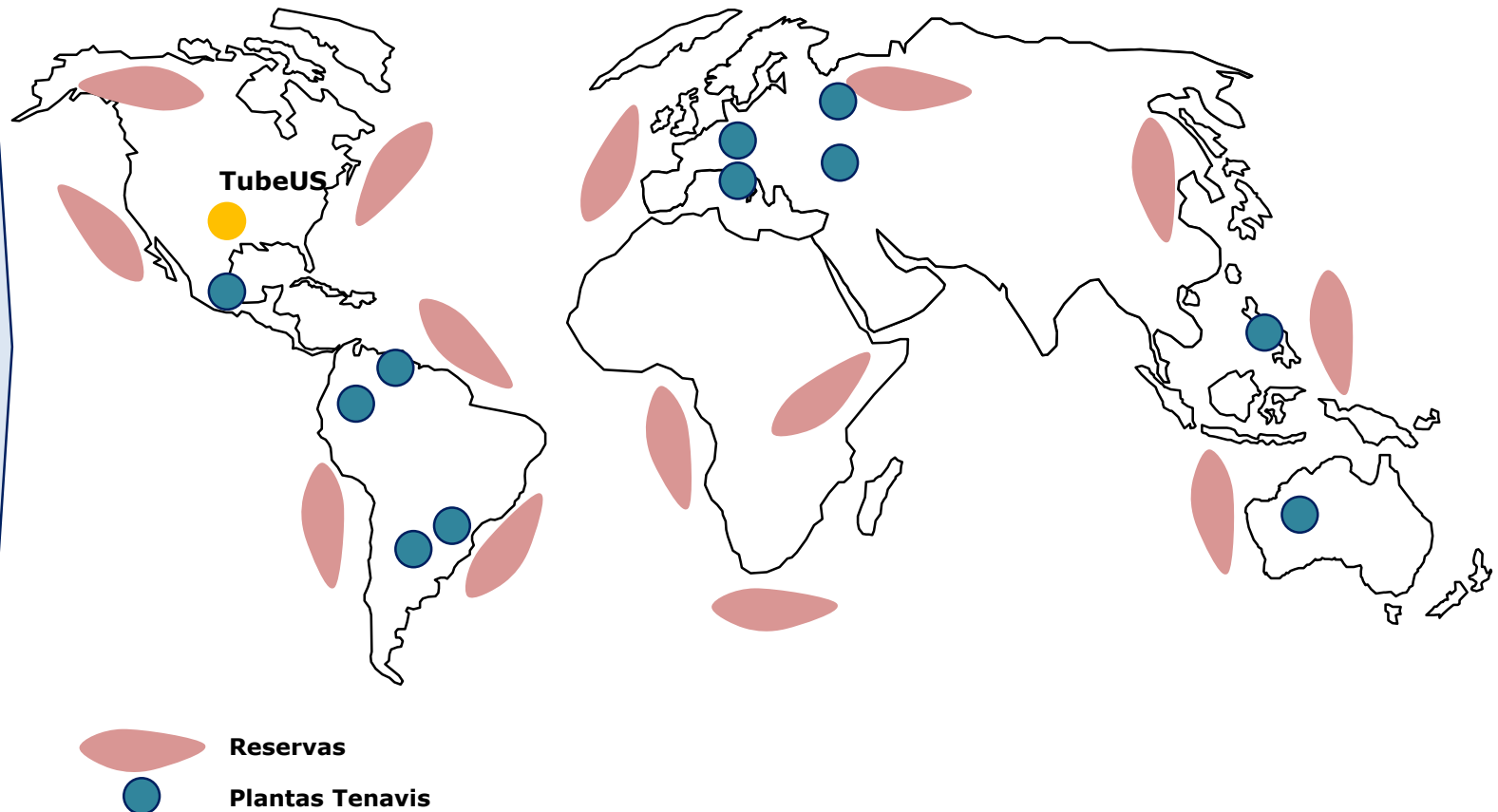


Breakdown de vendas por região (US\$ bi)

Regiões	% vendas	Tipo de venda	Margem Bruta (%)	Tamanho do mercado (US\$ bilhões)
Europa e África	25%	Direta e revendedor	35%	US\$ 5,7 bi
Ásia e Oceania	40%	Direta e revendedor	38%	US\$ 10,7 bi
LATAM	30%	Direta	40%	US\$ 5,9 bi
US e Canada	5%	Revendedor	10%	US\$ 8,9 bi

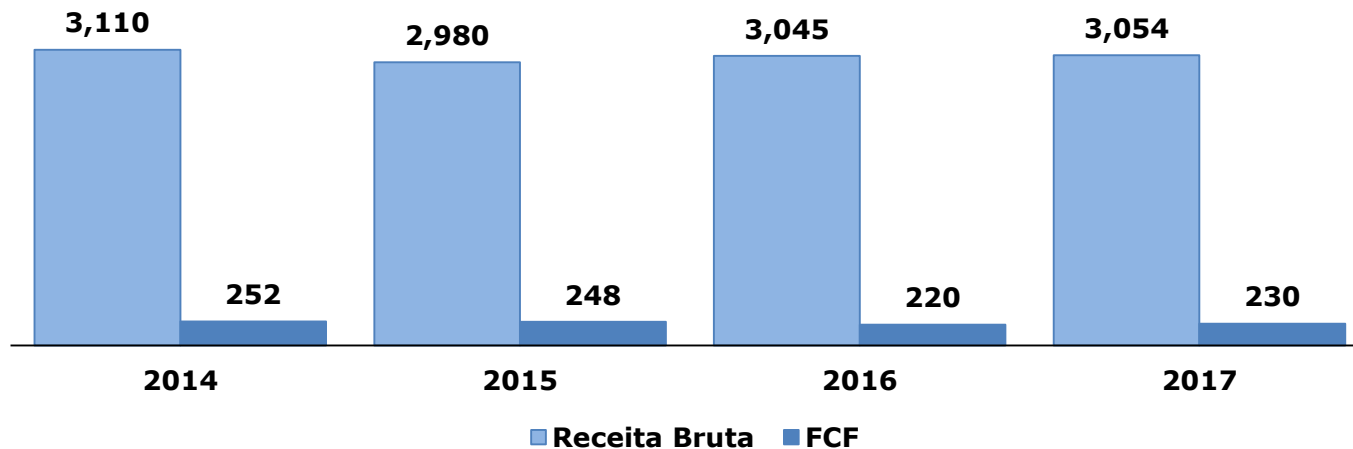
Dados da Tenavis

Localização das plantas e principais reservas de petróleo



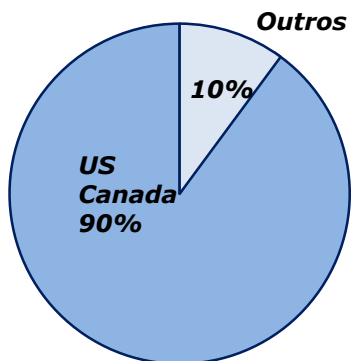
Dados da TubeUS

Receita
bruta e FCF
(US\$ mi)



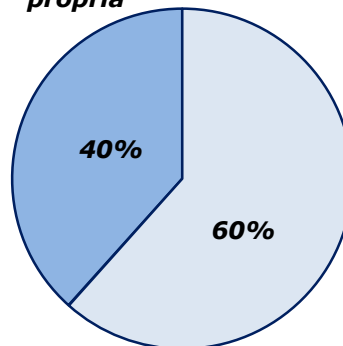
Outros
dados

Vendas



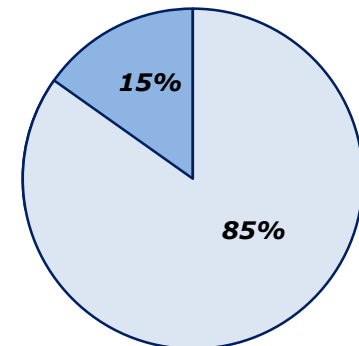
Tipos de vendas (volume)

*Produção
própria*

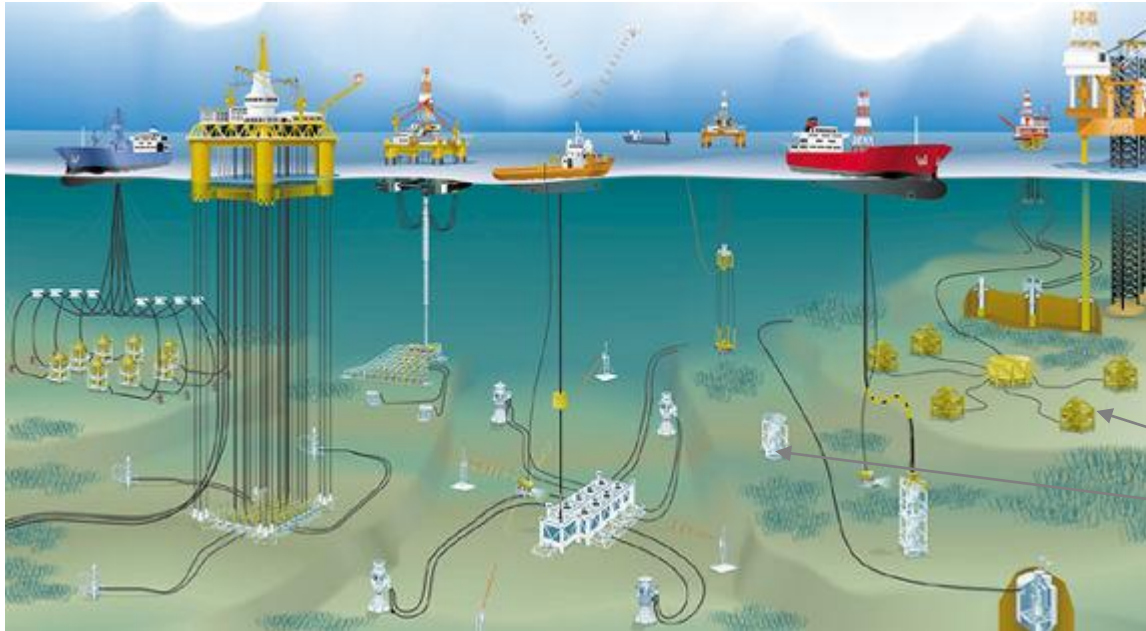


Origem dos fornecedores

US e Canada



Dados da TubeUS



Xtrees

Características

- TubeUS assumiu as fábricas de Xtrees em 2000, após a JV com uma fabricante de bombas ser finalizada;
- Processo produtivo em 15 etapas;
- 2 fábricas dedicadas, sem interligação com a unidade de tubos (operacional e backoffice);
- Receita total 2017: US\$ 240 milhões / FCF do negócio: US\$ 30 milhões;
- Market share nos EUA: 5%, ocupando a 3º posição (1º - 25% / 2º - 20%);
- Crescimento médio previsto do mercado: 4% a.a.;
- Tubos e Xtrees são comprados separadamente pelos clientes;

Aulas

Assuntos

1ª Aula

Análise de operações: Microprog

2ª Aula

Fusões e Aquisições: Tenavis

3ª Aula

BrigaPrima

4ª Aula

HBS: Lenovo

Aulas

Assuntos

1ª Aula

Análise de operações: Microprog

2ª Aula

Fusões e Aquisições: Tenavis

3ª Aula

BrigaPrima

4ª Aula

HBS: Lenovo

Principais questões

- Porque a IBM queria vender sua unidade de PCs? Porque a IBM vendeu para a Lenovo?
- O que explica o sucesso da Lenovo antes da aquisição?
- Quais os desafios a Lenovo enfrentou após a aquisição?
- Como a Lenovo deveria lidar com a gestão das marcas após a aquisição? Quais os desafios?
- Ao tentar se tornar uma marca global, a Lenovo sofre problemas por ser de origem chinesa?
- Em termos de gestão, a Lenovo conseguiu alcançar a gestão "East meets west"?