

# Resolução de Problemas de Negócio

## Case NeideFlix Vendas

**Ale Saito** (Eduka Negócios)

Este material é para uso exclusivo dos alunos que adquiriram o curso mencionado, sendo vedada a sua reprodução total ou parcial, de forma onerosa ou gratuita, sob pena de prática de violação de direito autoral passível de medidas judiciais cabíveis.

Este material é para uso exclusivo dos alunos que adquiriram o curso ou evento mencionado, sendo vedada a sua reprodução total ou parcial, de forma onerosa ou gratuita, sob pena de prática de violação de direito autoral passível de medidas judiciais cabíveis.

## VISÃO GERAL DO MÉTODO

### Case NeideFlix Vendas – Contexto do Problema



Imagine que você é um consultor de negócios que foi contratado pela Neideflix, uma grande plataforma que atua no Brasil com streaming de filmes e séries, parecido com a Netflix e Prime Video.

A empresa teve uma queda de 8% nas receitas do último ano em relação ao ano anterior, sendo que a plataforma estava crescendo nos anos anteriores.

Os executivos pediram para que você encontre a causa raiz dessa queda na receita.

**Como você resolveria esse problema?**

## VISÃO GERAL DO MÉTODO

O método deve ser replicável para diversos problemas de negócios diferentes

**Por que as vendas caíram?**



**Como aumentar a produtividade?**



**Devemos lançar esse produto?**



**Quanto iremos vender no próximo ano?**



**Como estão nossos indicadores operacionais?**



**Como iremos crescer nesse mercado?**



**Por que nossos funcionários estão insatisfeitos?**



**Em quais canais de vendas devemos investir?**

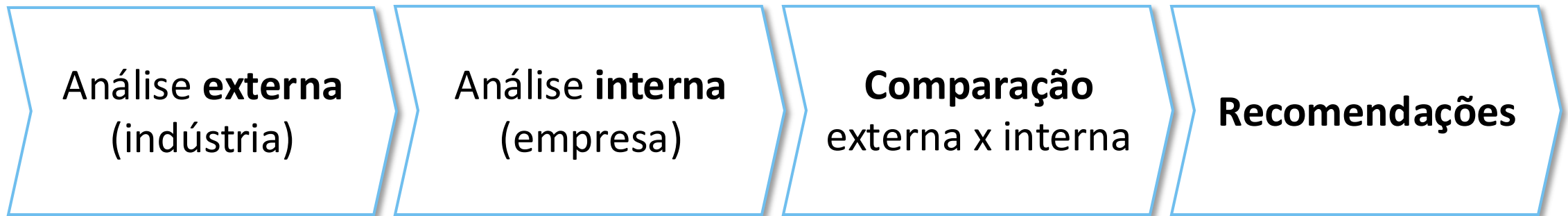


**E muitas outras!**

## VISÃO GERAL DO MÉTODO

A abordagem padrão inicial das consultorias de negócios não era eficiente

### Abordagem Padrão Inicial das Consultorias de Negócios para Resolver Problemas – 1950-1960



### Porém foi constatado que...

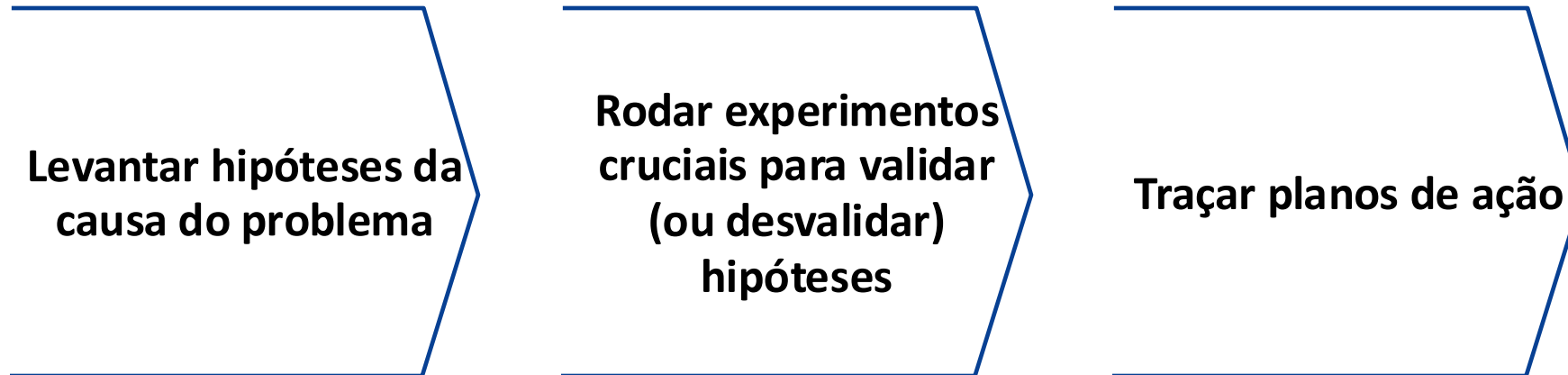
**60%** dos dados coletados, em média, eram **descartados**

**Mais dados** eram necessários

## VISÃO GERAL DO MÉTODO

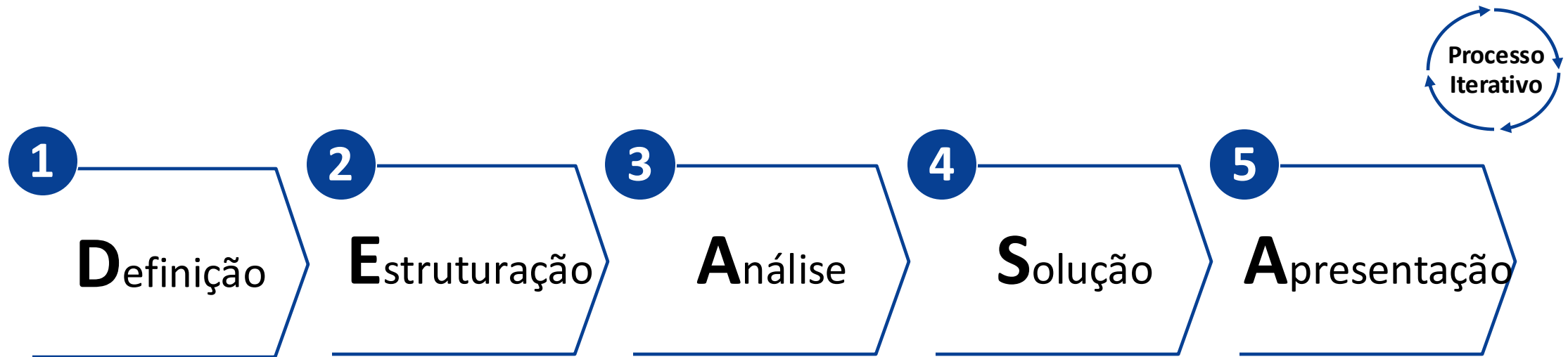
Para solucionar essa questão, as grandes consultorias passaram a estruturar hipóteses do problema antes de coletar os dados, replicando os passos do método científico clássico

### Método Científico



# VISÃO GERAL DO MÉTODO

## Método DEASA



## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

### Case NeideFlix Vendas – Contexto do Problema



Imagine que você é um consultor de negócios que foi contratado pela Neideflix, uma grande plataforma que atua no Brasil com streaming de filmes e séries, parecido com a Netflix e Prime Video.

A empresa teve uma queda de 8% nas receitas do último ano em relação ao ano anterior, sendo que a plataforma estava crescendo nos anos anteriores.

Os executivos pediram para que você encontre a causa raiz dessa queda na receita.

**Como você resolveria esse problema?**

## Contexto do Problema

Imagine que você é um consultor de negócios que foi contratado pela Neideflix, uma grande plataforma que atua no Brasil com streaming de filmes e séries, parecido com a Netflix e Prime Video.

A empresa teve uma queda de 8% nas receitas do último ano em relação ao ano anterior, sendo que a plataforma estava crescendo nos anos anteriores.

Os executivos pediram para que você encontre a causa raiz dessa queda na receita.

**Como você resolveria esse problema?**

## Perguntas para Entendimento

- Qual o objetivo principal?

Encontrar a causa raiz da queda nas receitas e traçar planos de ação para voltar a crescer pelo menos no mesmo ritmo que antes, em torno de 10% ao ano.

- Como é o modelo de receita da empresa?

A empresa vende planos de assinatura mensais para seus usuários, em 4 categorias diferentes: Básico, Plus, Ultra e Premium. Cada categoria possui um valor fixo diferente.

- Essa queda aconteceu em alguma categoria ou região específica?

Ainda não sabemos. Pode ter acontecido em qualquer região.

## ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

### Erros mais Comuns ao Começar um Problema

#### Erro 1: coletar dados antes de estruturar

##### Exemplos:



Catálogo de filmes e séries



Estudo de tendências de mercado



Relatório de preços dos planos



Análise de concorrentes

**E por aí vai...**

#### Erro 2: levantar hipóteses sem estruturar

##### Exemplos:

“Os clientes querem mais filmes de ação”

“Depois da pandemia, as pessoas voltaram a frequentar mais o cinema”

“Nosso preço não está competitivo”

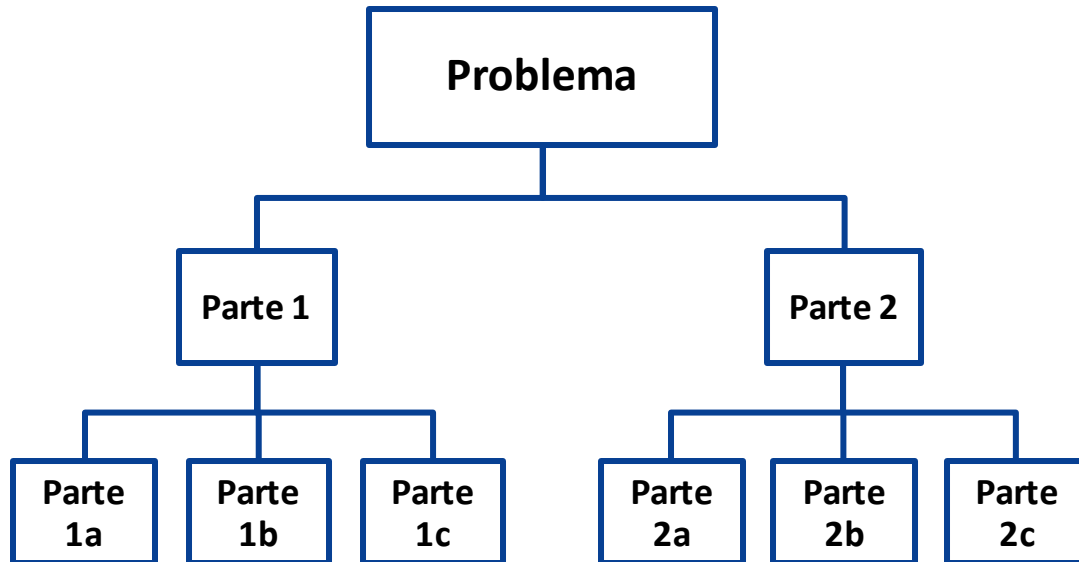
“Há novos concorrentes no mercado”

**E por aí vai...**

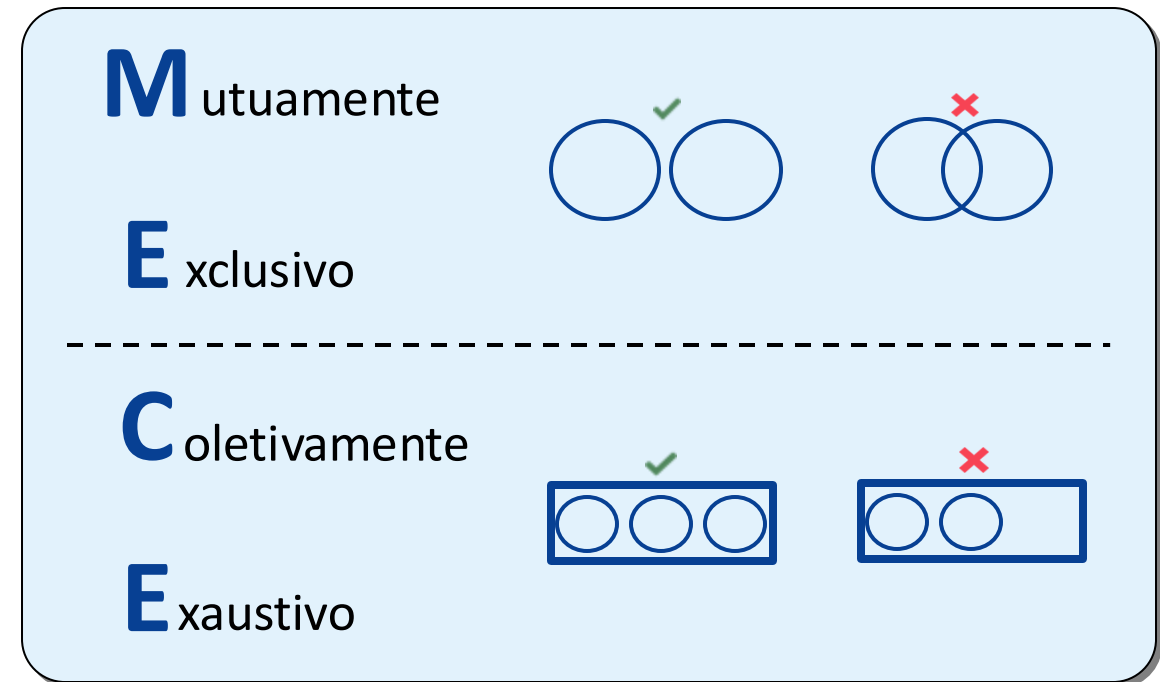
# ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

## Árvore de Problemas e o Princípio MECE

### Árvore de Problemas



- ✓ Foca no problema por partes
- ✓ Macro para micro
- ✓ Evita esquecer algo
- ✓ Guia processo de validação (mapa)

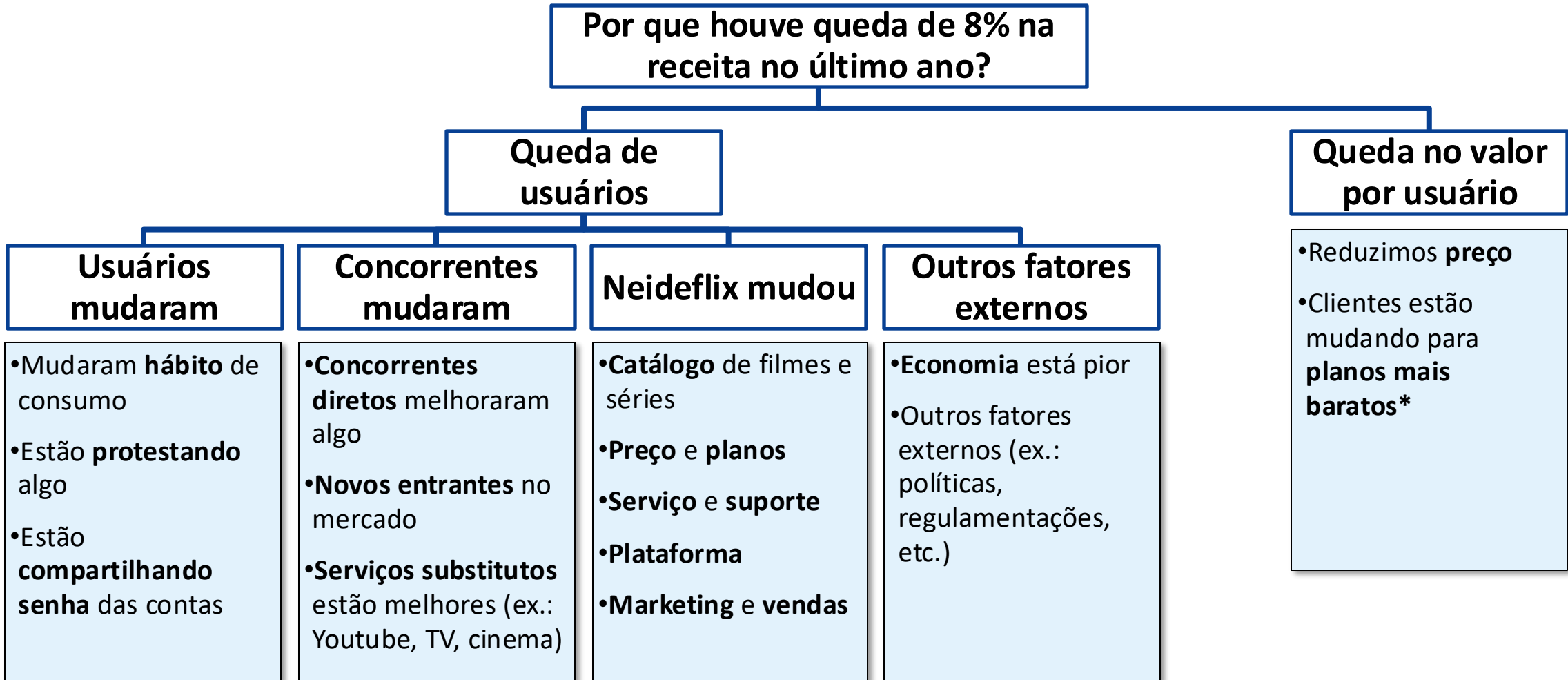


## ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

### Pergunta

Como você estruturaria esse problema para avaliar quais análises serão necessárias para resolvê-lo?

### Proposta



\*Downgrade de plano pode se subdividir em 3 causas [1. redução do valor percebido, 2. Necessidade de economizar por conta de crise e 3. clientes buscando dividir custos com outras pessoas (ex.: plano familiar)]. Algumas dessas causas podem se sobrepor a causas levantadas em “Queda de usuários” e por isso também devem ser investigadas, caso se aplique.

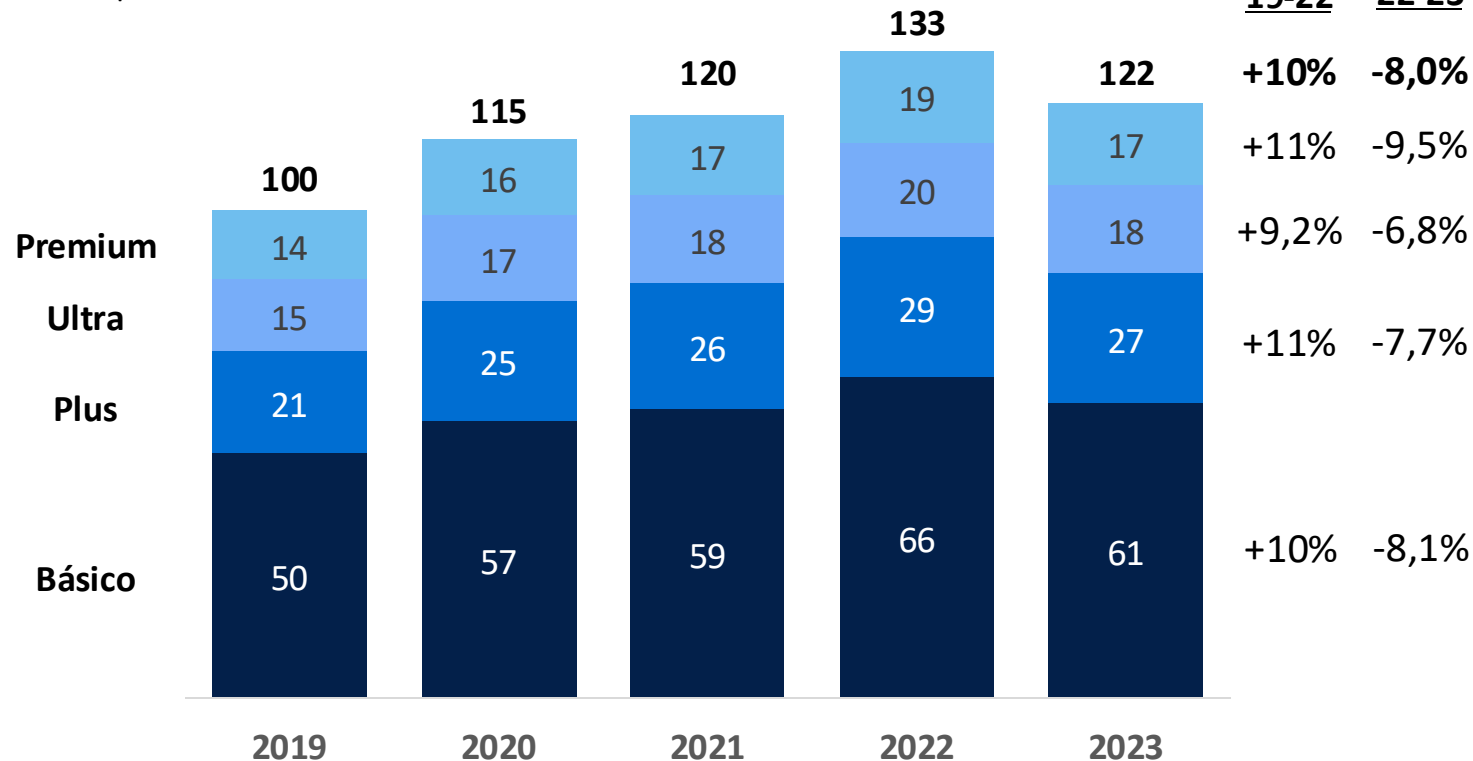
# ANÁLISE DO PROBLEMA

## Pergunta

A empresa te forneceu alguns dados de receita por plano de assinatura e a evolução do preço desses planos. Quais *insights* você consegue obter?

### EVOLUÇÃO DA RECEITA POR TIPO DE ASSINATURA

Em R\$ milhões



### PREÇO POR PLANO DE ASSINATURA MENSAL\*

Em R\$

	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
<b>Premium</b>	29	29	29	31	31
<b>Ultra</b>	25	25	25	27	27
<b>Plus</b>	15	15	15	16	16
<b>Básico</b>	10	10	10	11	11

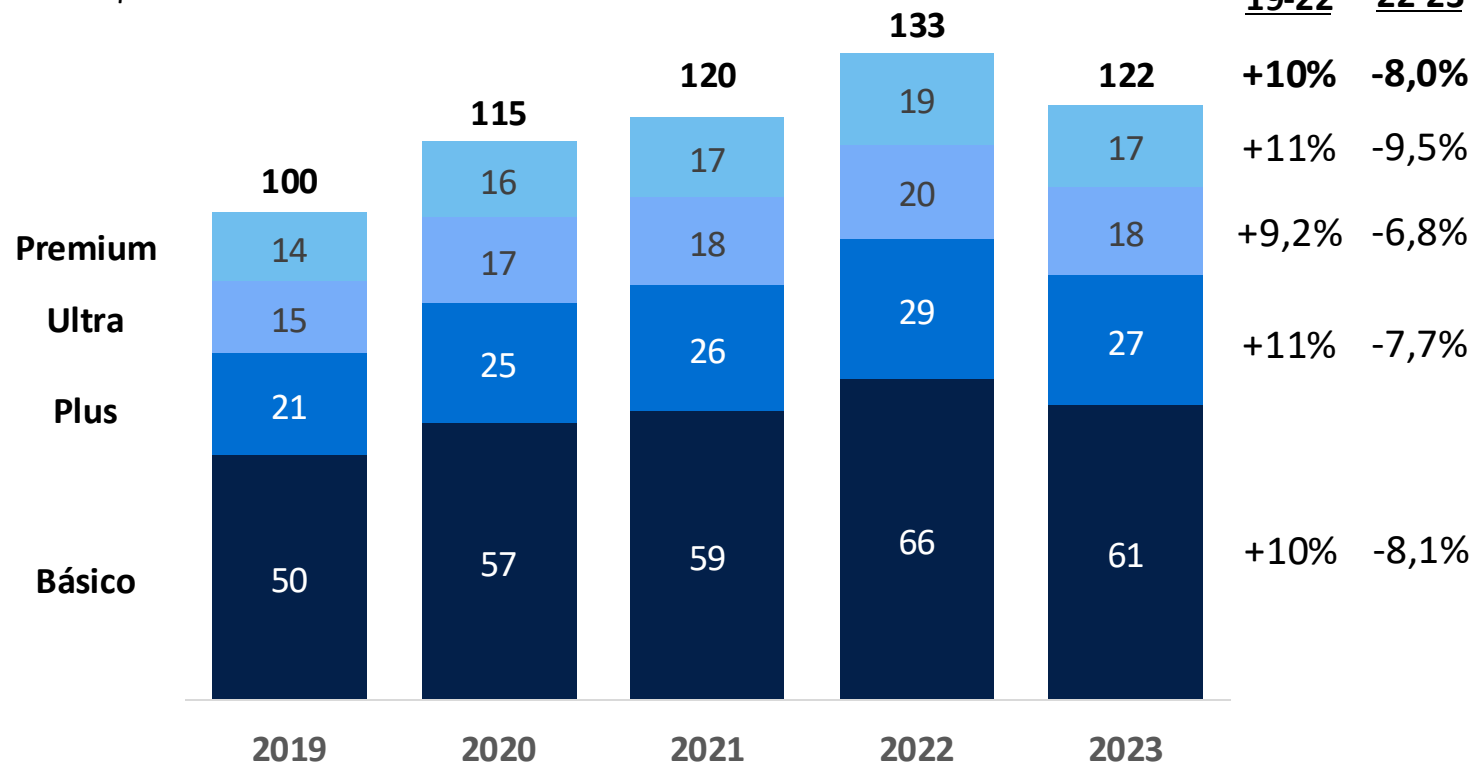
\*Preços corrigidos no início de cada ano. Não houve alteração na descrição dos planos no período avaliado

## Insights dos Dados

- **Todas os planos de assinatura apresentaram queda na receita no último ano, em intensidade próxima (total -8%)**
- Receita crescia de forma proporcional em todos os planos até 2022 (em torno de 10%)
- Mesmo com aumento de preço em 2022, receita cresceu no período
- Parece existir **outro fator** além de mix de planos e preço que explique a **queda generalizada** de receita dos planos

### EVOLUÇÃO DA RECEITA POR TIPO DE ASSINATURA

Em R\$ milhões



### PREÇO POR PLANO DE ASSINATURA MENSAL\*

Em R\$

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Premium</b>	29	29	29	31	31
<b>Ultra</b>	25	25	25	27	27
<b>Plus</b>	15	15	15	16	16
<b>Básico</b>	10	10	10	11	11

\*Preços corrigidos no início de cada ano. Não houve alteração na descrição dos planos no período avaliado

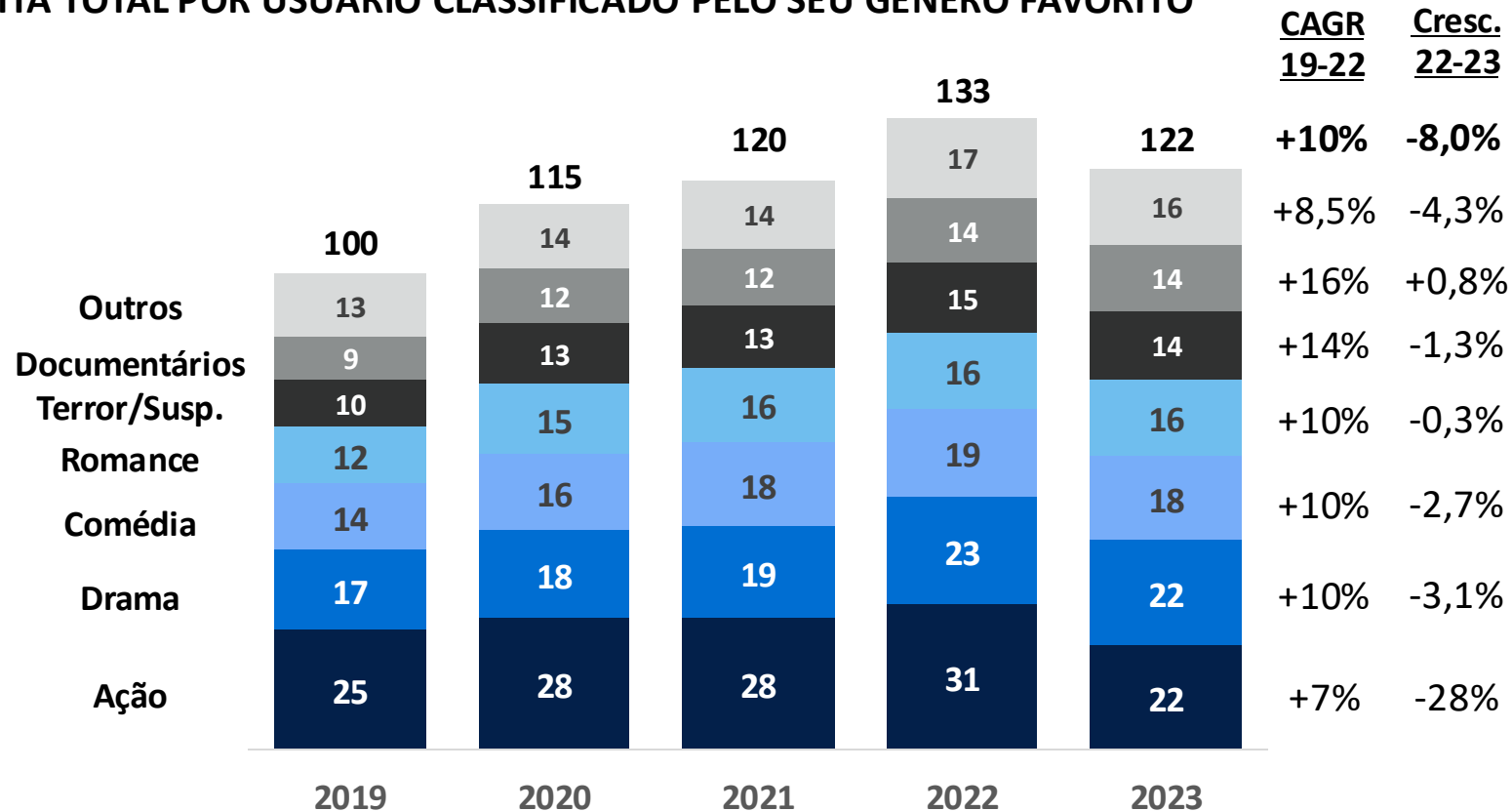
# ANÁLISE DO PROBLEMA

## Pergunta

Agora a empresa te forneceu dados da evolução da receita total por usuário classificado pelo seu gênero favorito. Quais *insights* você consegue obter?

### EVOLUÇÃO DA RECEITA TOTAL POR USUÁRIO CLASSIFICADO PELO SEU GÊNERO FAVORITO

Em R\$ milhões

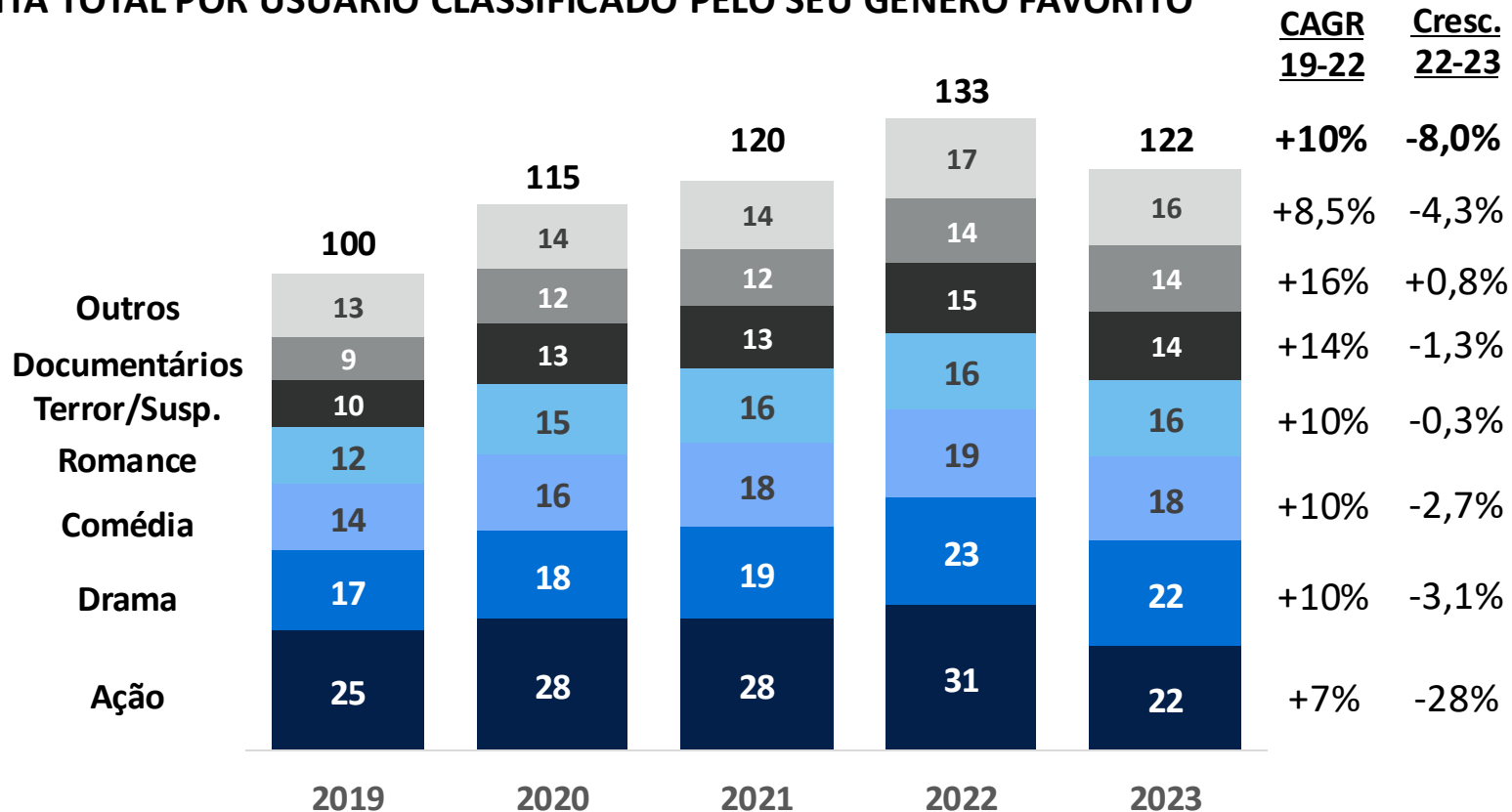


## Insights dos Dados

- Usuários com gênero favorito sendo **ação** representaram **queda de 28% da receita** (R\$ 9 mi) em 2023, explicando aproximadamente **80% da queda** total do ano
- Parece que a produtora **Mouse+**, que fornecia diversos filmes de **super heróis** para a Neideflix, retirou todos os seus filmes e séries do catálogo da Neideflix para **abrir sua própria plataforma** e exibir suas obras por lá

### EVOLUÇÃO DA RECEITA TOTAL POR USUÁRIO CLASSIFICADO PELO SEU GÊNERO FAVORITO

Em R\$ milhões

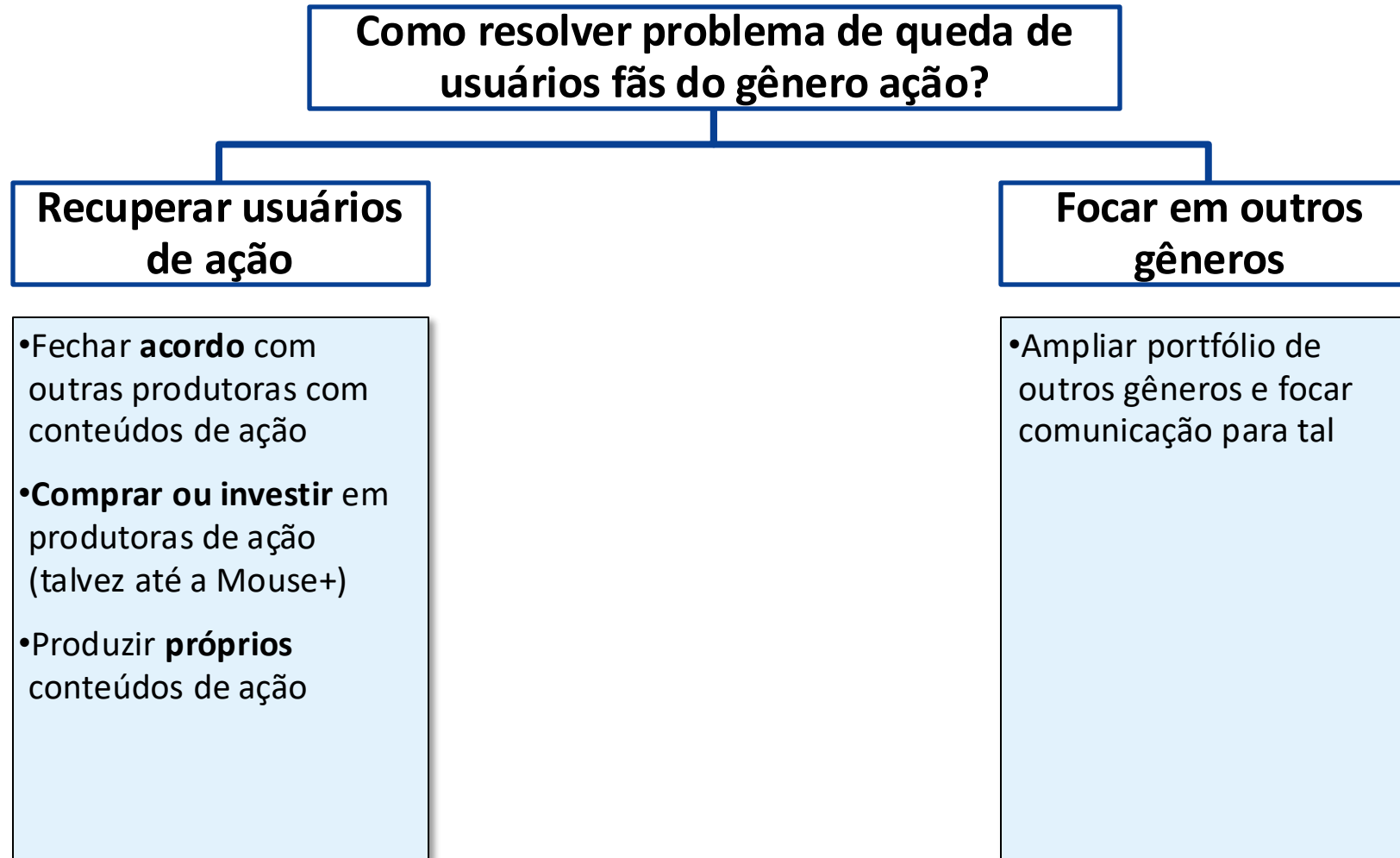


## SOLUÇÃO DO PROBLEMA

### Pergunta

Quais opções de solução você consideraria para a Neideflix, com base nas conclusões analisadas até agora?

Proposta



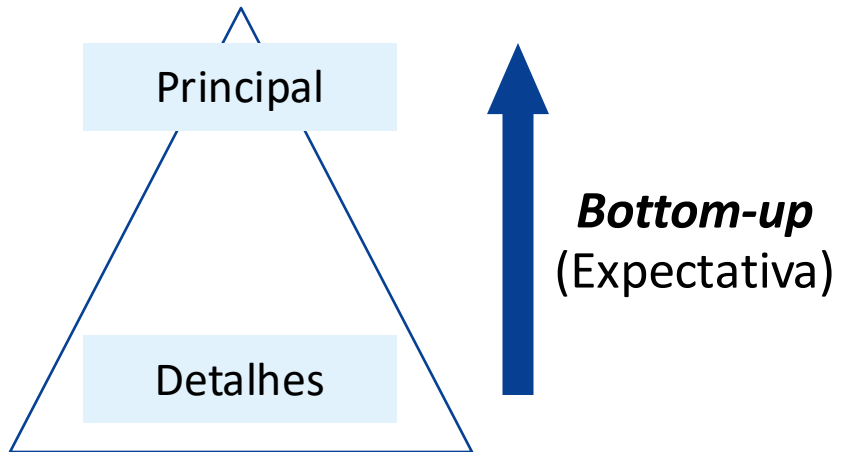
## APRESENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

### Pergunta

Após fazer essas análises, você acabou encontrando com o CEO no elevador e ele te perguntou como está o projeto. Como você sintetizaria para ele suas **conclusões até agora**, de forma **estruturada e sucinta**?

# APRESENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

## Comunicação Dia a Dia



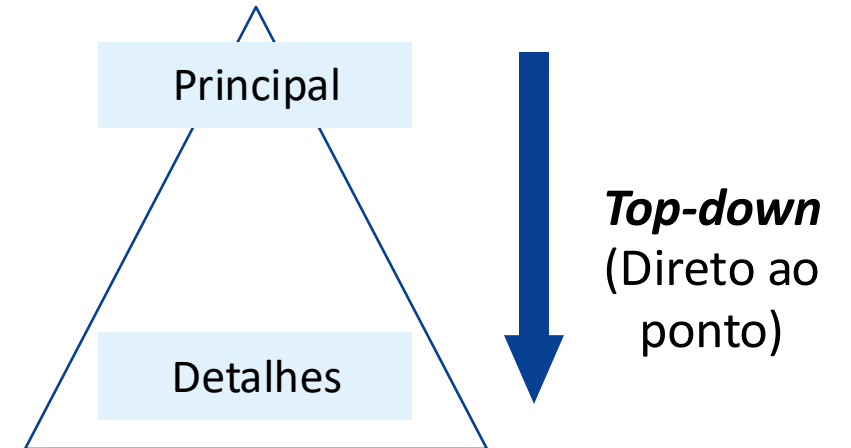
Olha isso!  
Olha aquilo!



**Exploratória**  
(não gera nenhuma pergunta a ser respondida)

**X**

## Comunicação Executiva



E daí?!  
Por quê?  
Como?



**Explanatória**  
(gera uma pergunta a ser respondida)

## Comunicação Dia a Dia

- Eu analisei as receitas por plano de assinatura...
- Depois analisei a evolução da precificação por plano...
- E por último olhei a receita por gênero favorito do usuário...
- Conclui que o problema está no gênero ação.

**X**

## Comunicação Executiva

**Mensagem:** A queda de 8% na receita foi causada principalmente pela saída de usuários que gostam do gênero ação, que representaram por volta de 80% desse déficit.

**Explicação:** Isso aconteceu majoritariamente por conta da saída da Mouse+ e a retirada de vários de seus conteúdos de ação do nosso catálogo.

### **Possíveis Recomendações:**

- Aumentar novamente conteúdos de ação, fechando contratos com produtoras, investindo/comprando elas ou produzindo por conta
- Ou focar em outros gêneros, ampliando catálogo e melhorando comunicação

**Próximos passos:** analisar quais dessas alternativas poderá trazer maior crescimento de receita.

# Obrigado!



**Ale Saito**

