

Revenue Growth Management em Alimentos e Bebidas

Sumário

01. Contexto

02. Revenue Growth
Management

03. Abordagem
Peers

04. Benefícios

Contexto

Desafio do setor

A indústria de Alimentos e Bebidas opera em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, tornando o crescimento mais desafiador



INFLAÇÃO E VOLATILIDADE DOS CUSTOS

70% das empresas de CPG reportaram pressão de margem pós-2021



COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

79% dos consumidores fazem downtrading seletivo: economizam em algumas categorias para manter valor em outras

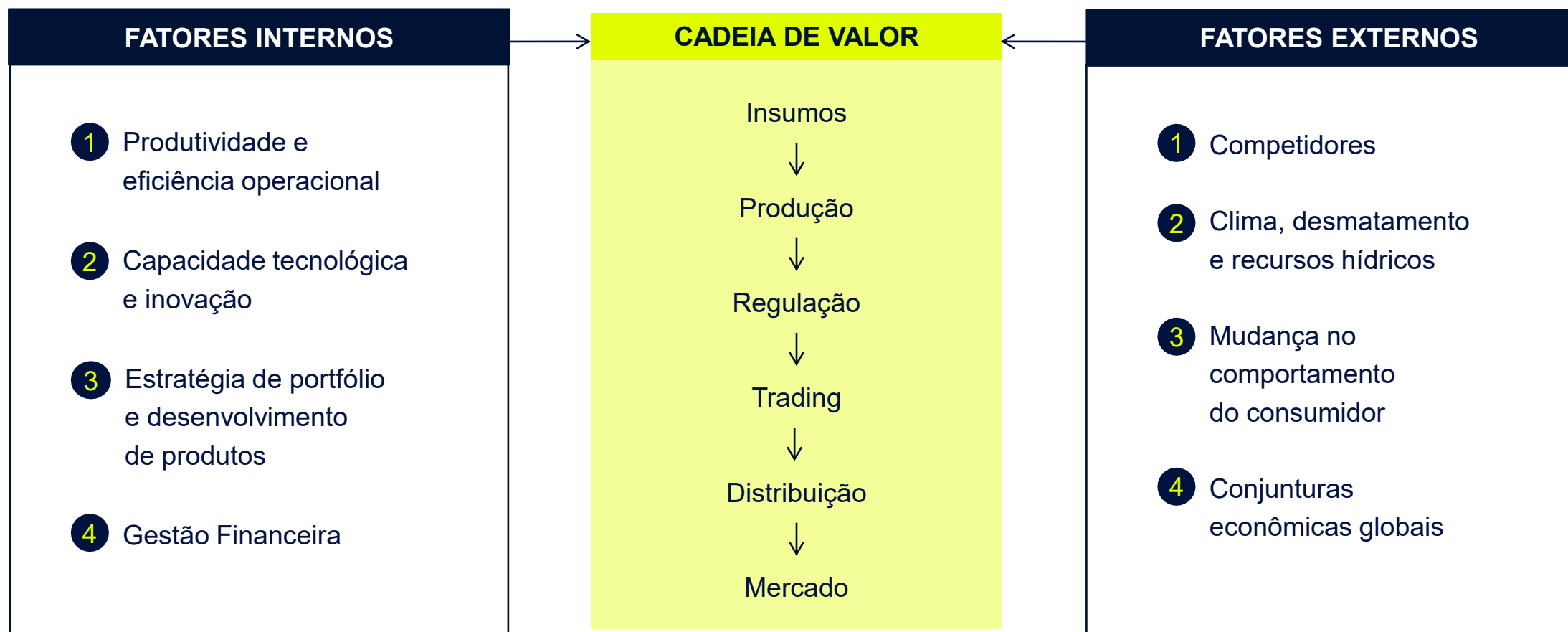


COMPLEXIDADE COMPETITIVA

200% marcas próprias cresceram mais rápido que marcas tradicionais

Fatores de influência

Esses fatores são refletidos de forma interna e externa ao longo da cadeia de valor de Alimentos e Bebidas



Como as indústrias de Alimentos & Bebidas conseguem converter os desafios em oportunidades?



Como definir **preços e promoções** que **maximizem receita e lucro**, considerando a sensibilidade do consumidor e a dinâmica competitiva?



Como **integrar dados** de diferentes fontes (vendas, mercado, concorrência) para tomar **decisões comerciais** mais precisas e ágeis?



Como **medir e justificar** o retorno dos investimentos em **iniciativas comerciais e lançamento de produtos**, garantindo foco nas ações que realmente impactam o resultado?

Revenue Growth Management

RGM é uma ferramenta que auxilia a empresa a navegar nesse ambiente

É uma abordagem para alinhar as ofertas das companhias de Alimentos & Bebidas com as necessidades do cliente e demandas de mercado para capturar valor de forma efetiva



Principais benefícios do Revenue Growth Management



MAXIMIZAÇÃO DE RECEITA E MARGEM

- Captura de Lucratividade
- Equilíbrio na Cadeia de valor entre indústria e varejo



GOVERNANÇA E SINERGIA ORGANIZACIONAL

- Fim dos Silos organizacionais
- Resposta Ágil para mudanças de mercado



INTELIGÊNCIA DE DADOS E DECISÃO

- Analytics Avançado para simulações granulares
- Ações Prescritivas aceleram o ciclo de execução estratégica



DIFERENCIAÇÃO E PODER DE MERCADO

- Visão Antecipada de tendências e movimentos da concorrência em tempo real
- Autoridade Comercial e fortalecimento de poder de negociação

→ Com metodologias eficazes de RGM, as empresas respondem aos desafios do mercado com mais agilidade e resultados

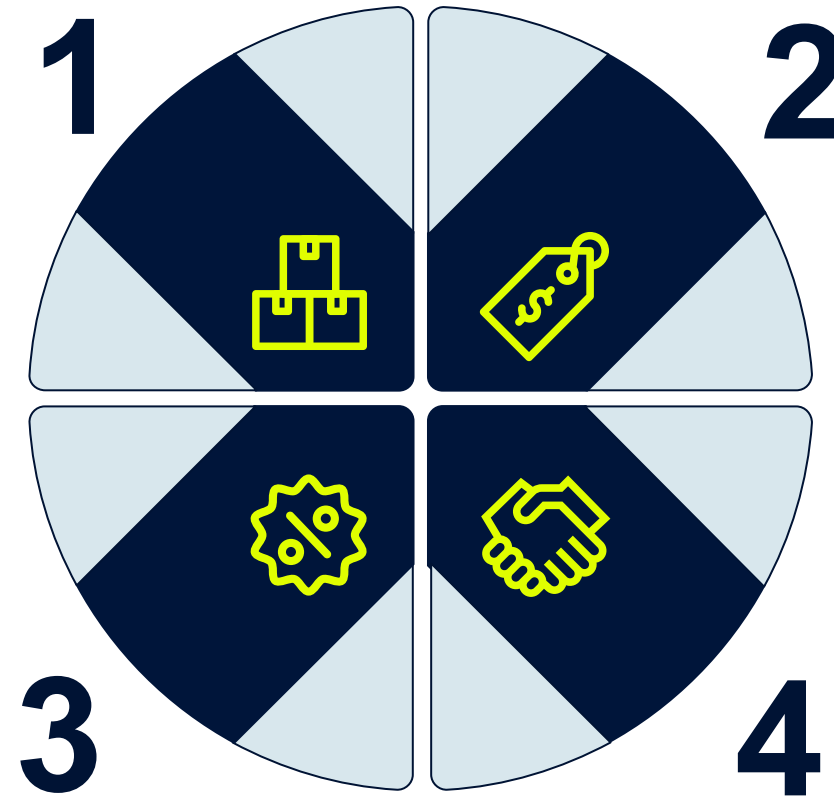
Pilares Revenue Growth Management

PORTFOLIO MANAGEMENT

Otimizar o portfólio para maximizar receita/margem, avaliando SKUs e definindo descontinuação, inovação e reposicionamento, alinhado à consumidor, mercado e estratégia

PROMOTION MANAGEMENT

Planeja, executa e monitora ações para elevar receita e margem de forma sustentável, analisando impacto em consumidor, varejista e rentabilidade, e otimizando mix, timing e intensidade



PRICING + PACK STRATEGY

Precificação segmentada e otimização do portfólio de embalagens para atender as preferências do cliente, maior competitividade e valor percebido, em alinhamento às metas

NEGOCIATION MANAGEMENT

Define e otimiza condições comerciais (descontos, bonificações, incentivos) para impulsionar receita e margem, equilibrando empresa e a cadeia com transparência, controle e alinhamento estratégico

Abordagem Peers



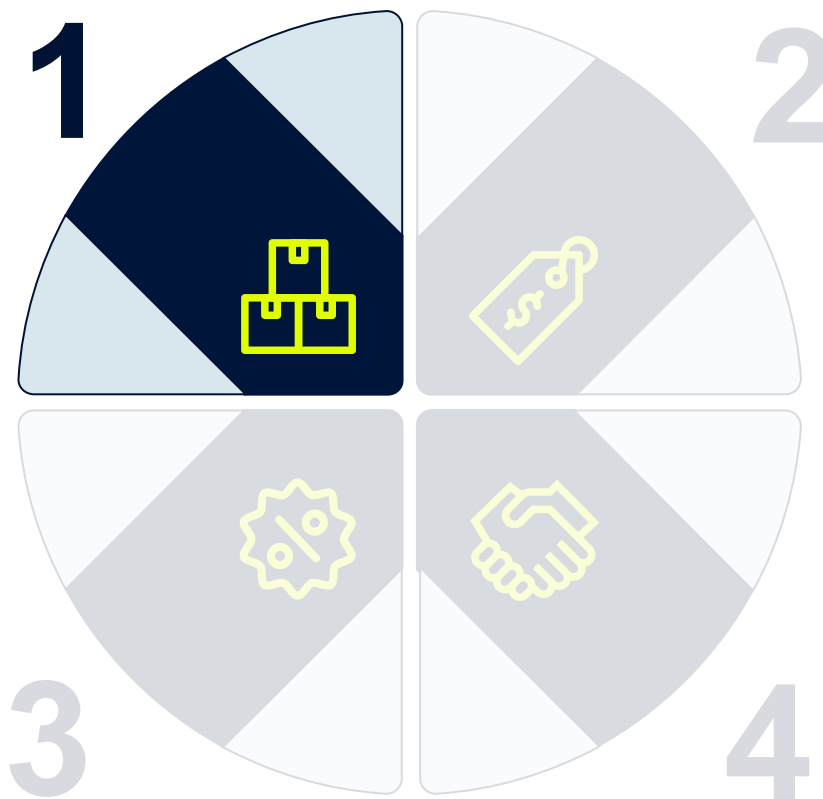
Pilares Revenue Growth Management

PORTFOLIO MANAGEMENT

Otimizar o portfólio para maximizar receita/margem, avaliando SKUs e definindo descontinuação, inovação e reposicionamento, alinhado à consumidor, mercado e estratégia

PROMOTION MANAGEMENT

Planeja, executa e monitora ações para elevar receita e margem de forma sustentável, analisando impacto em consumidor, varejista e rentabilidade, e otimizando mix, timing e intensidade



PRICING + PACK STRATEGY

Precificação segmentada e otimização do portfólio de embalagens para atender as preferências do cliente, maior competitividade e valor percebido, em alinhamento às metas

NEGOCIATION MANAGEMENT

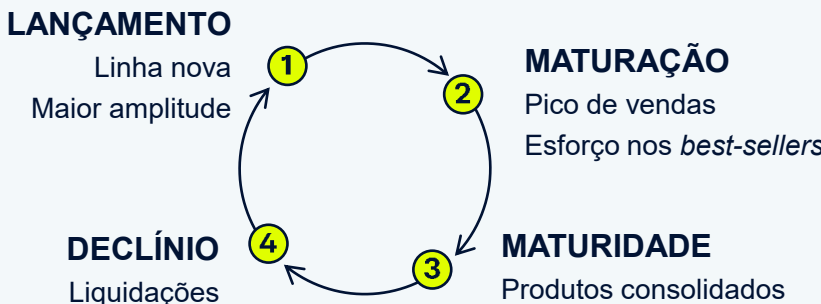
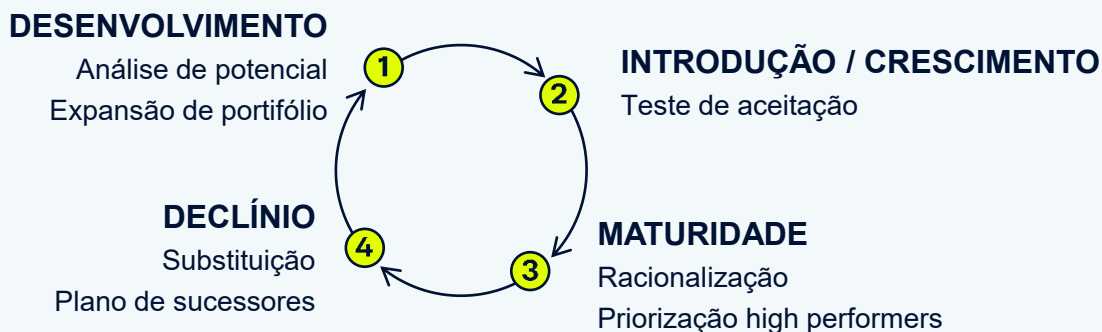
Define e otimiza condições comerciais (descontos, bonificações, incentivos) para impulsionar receita e margem, equilibrando empresa e a cadeia com transparência, controle e alinhamento estratégico

Definição Portfolio Management

O pilar engloba ações voltadas para eficiência na execução da estratégia do portfólio de Alimentos & Bebidas

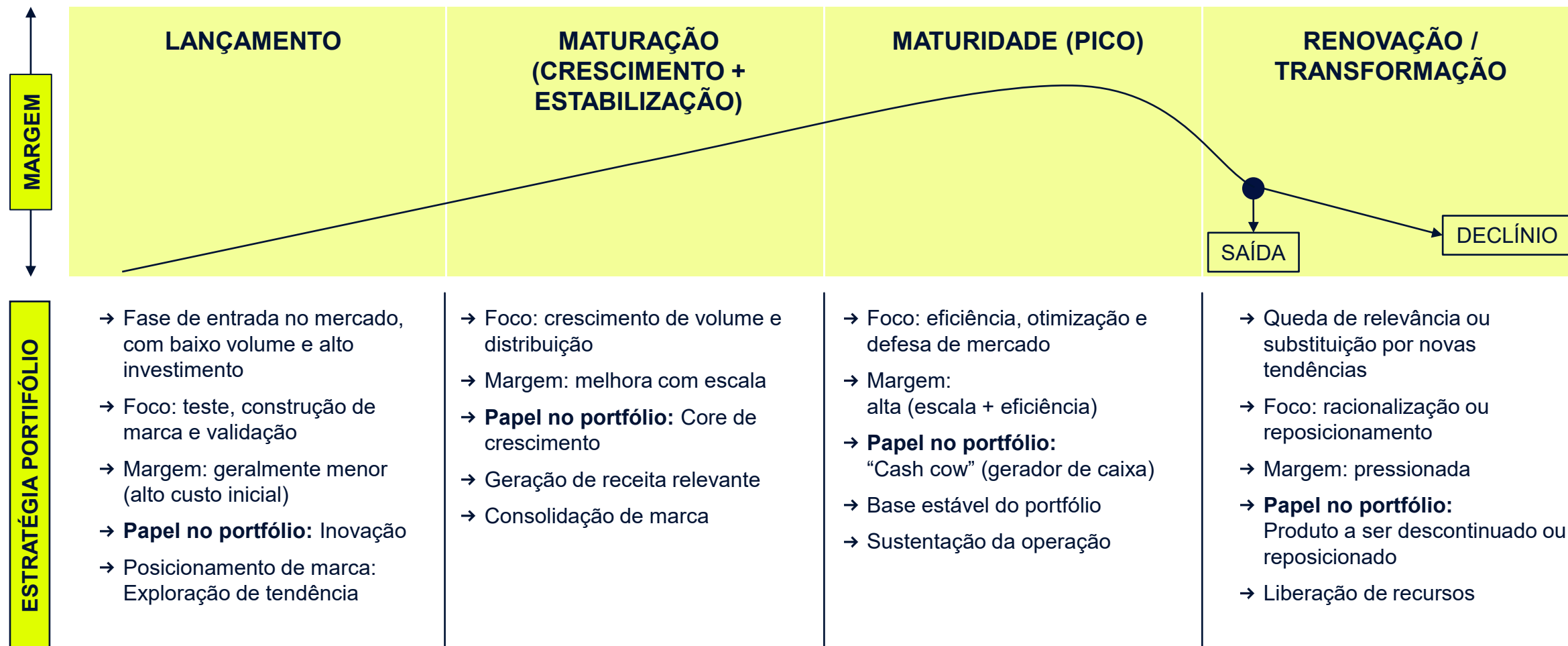


Diferenças de gestão de portfólio em Indústria e Varejo

	INDÚSTRIA	VAREJO E DISTRIBUIÇÃO
CARACTERÍSTICAS	▪ Ciclos longos (Inovação e manufatura) ▪ Alto custo de inovação e de manutenção de SKU (produção, logística, trade, cadastro) ▪ Decisões baseadas em dados de performance, margens e custo de complexidade ▪ Planejar racionalizações estruturais (poda de linha, fusões de SKUs, edições limitadas)	▪ Ciclos curtos (linhas de produtos) ▪ Alto volume de lançamentos e substituições ▪ Decisões rápidas, guiadas por giro, sell-out e tendência ▪ Balancear novidade x continuidade ▪ Evitar excesso de complexidade e ruptura em produtos de alta rotação
CICLO DE VIDA	 O diagrama mostra um ciclo de vida com quatro fases numeradas 1 a 4 em um círculo: 1. LANÇAMENTO: Linha nova, Maior amplitude 2. MATURAÇÃO: Pico de vendas, Esforço nos <i>best-sellers</i> 3. MATURIDADE: Produtos consolidados 4. DECLÍNIO: Liquidações	 O diagrama mostra um ciclo de vida com quatro fases numeradas 1 a 4 em um círculo: 1. DESENVOLVIMENTO: Análise de potencial, Expansão de portfólio 2. INTRODUÇÃO / CRESCIMENTO: Teste de aceitação 3. MATURIDADE: Racionalização, Priorização high performers 4. DECLÍNIO: Substituição, Plano de sucessores

Processo de portfólio Alimentos & Bebidas

Na indústria de alimentos, os ciclos são mais longos e menos flexíveis, direcionado em fases



Expansão de SKUs e segmentação de ocasião de consumo

Existem diferentes estratégias de como buscar mais mercados e atender diferentes necessidades

BEBIDAS



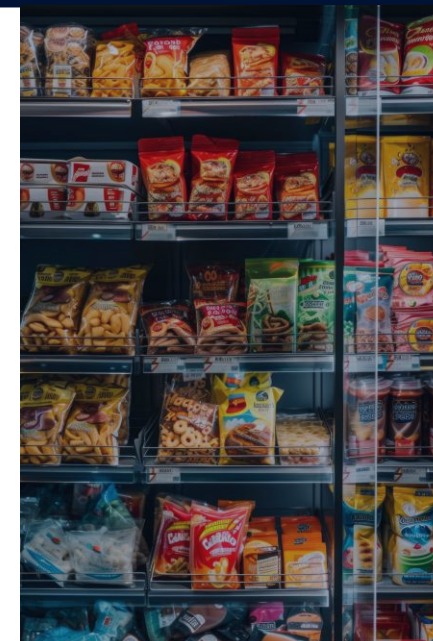
Antes os refrigerantes só tinham sabores diferentes. Hoje o setor trabalha com uma lógica de:

- Múltiplos tamanhos
- Múltiplas embalagens
- Versões zero açúcar
- Ocasões diferentes de consumo
- Canais diferentes

ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS

Chocolates passam a ter diferentes opções:

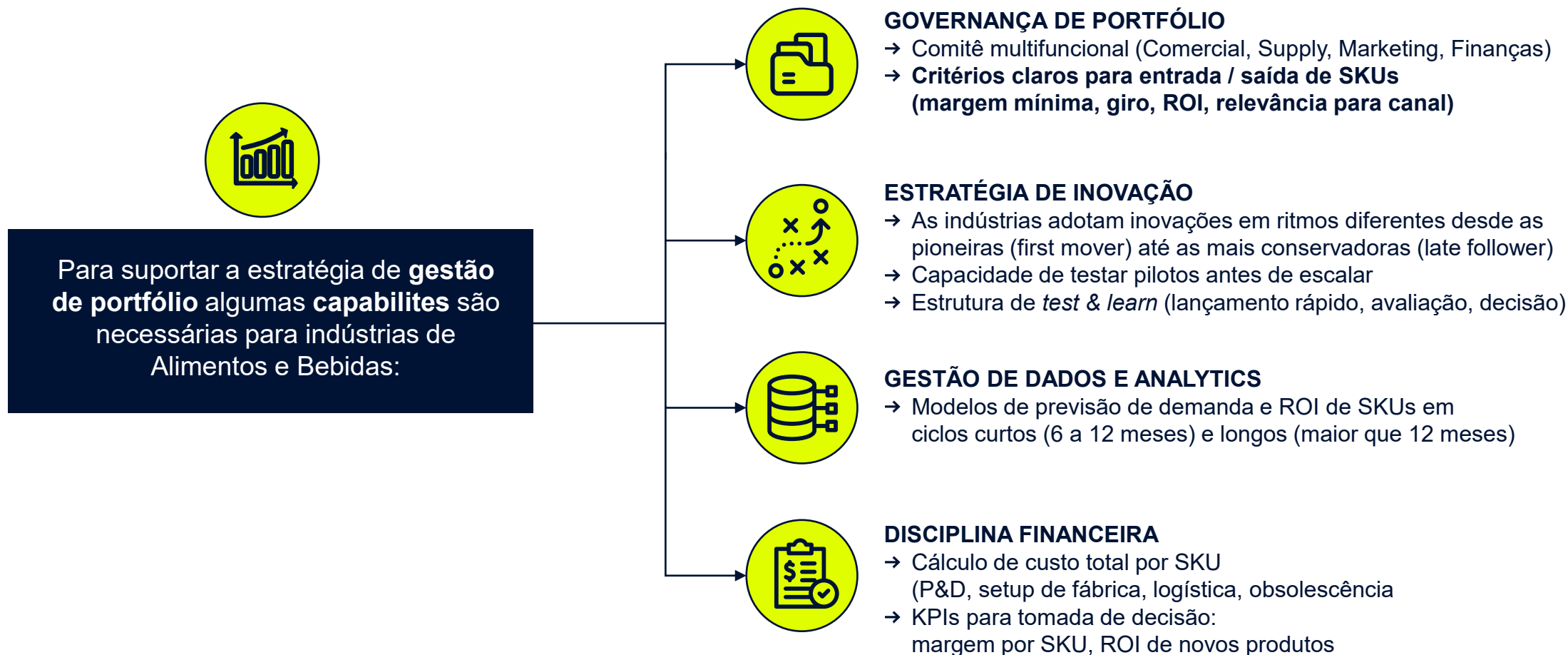
- Dark
- Branco
- Recheado
- Minibites
- Versões premium
- Adição de proteína
- Zero açúcar
- Edições limitadas



O crescimento orientado por dados permite expandir o portfólio da mesma marca e aumentar receita, mas o diferencial está na **inovação estratégica e gestão de portfólio e não no excesso de lançamentos**

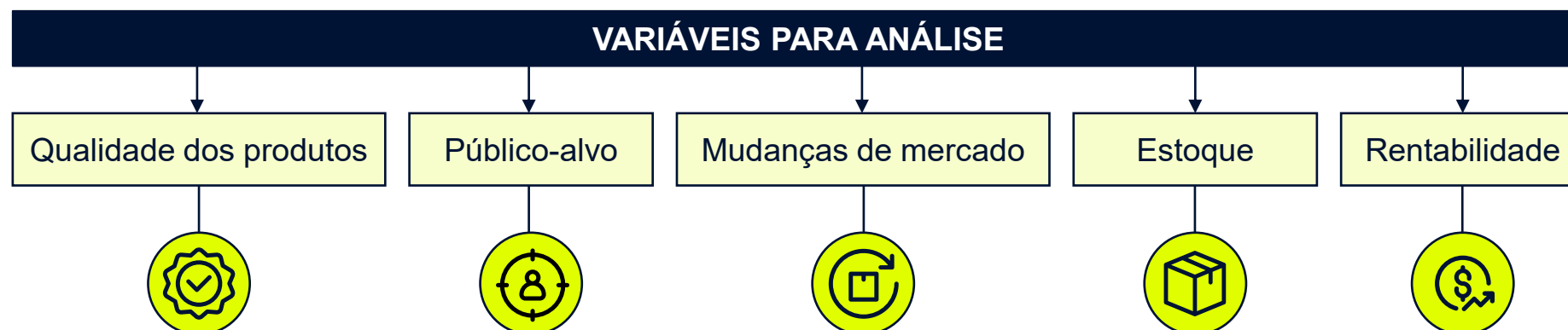
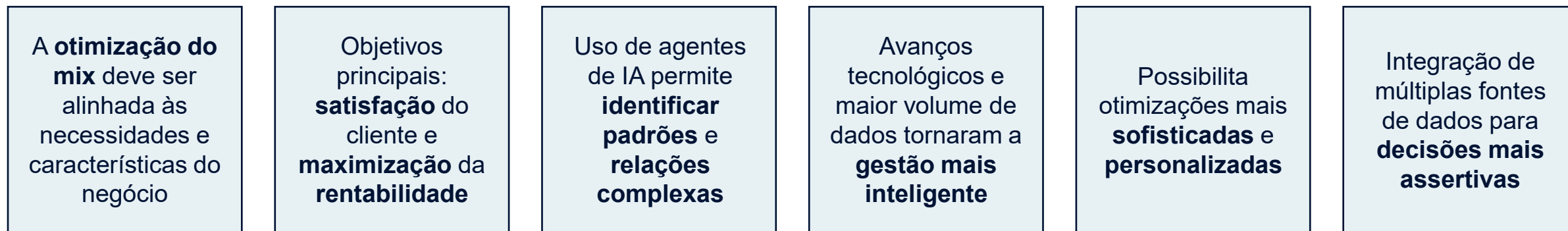
Processo de portfólio Alimentos & Bebidas

Para suportar a otimização de portfólio, é necessário que as indústrias direcionem sua estratégia e objetivos em estratégia, governança e dados



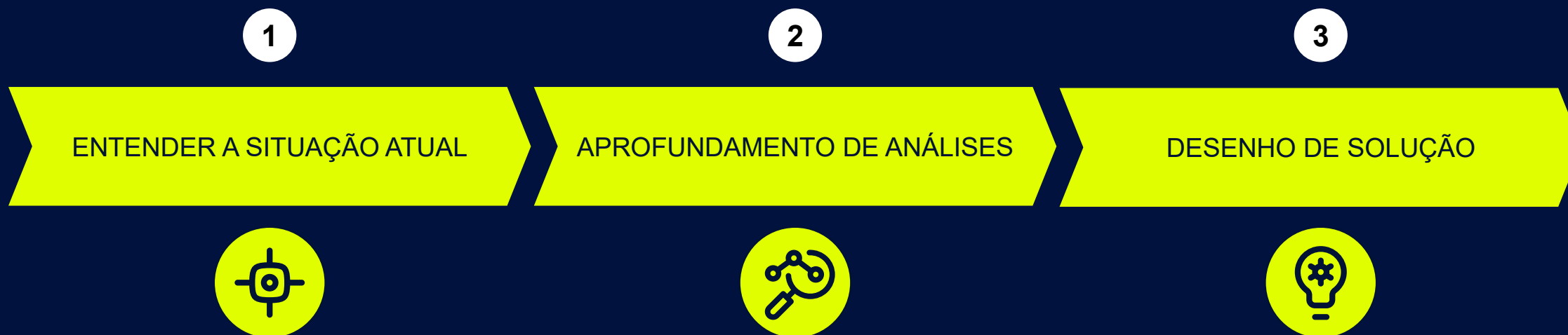
Variáveis para análise integrada de otimização de portfólio

O uso de técnicas avançadas de análise de dados combinando múltiplos fatores



Processo de otimização de portfólio

A abordagem para otimização de portfólio de Alimentos & Bebidas envolve o diagnóstico, aprofundamento de análises e desenhos de soluções



Processo de otimização de portfólio

Para o diagnóstico, é esperado o direcionamento da visão do mercado e avaliação interna

1

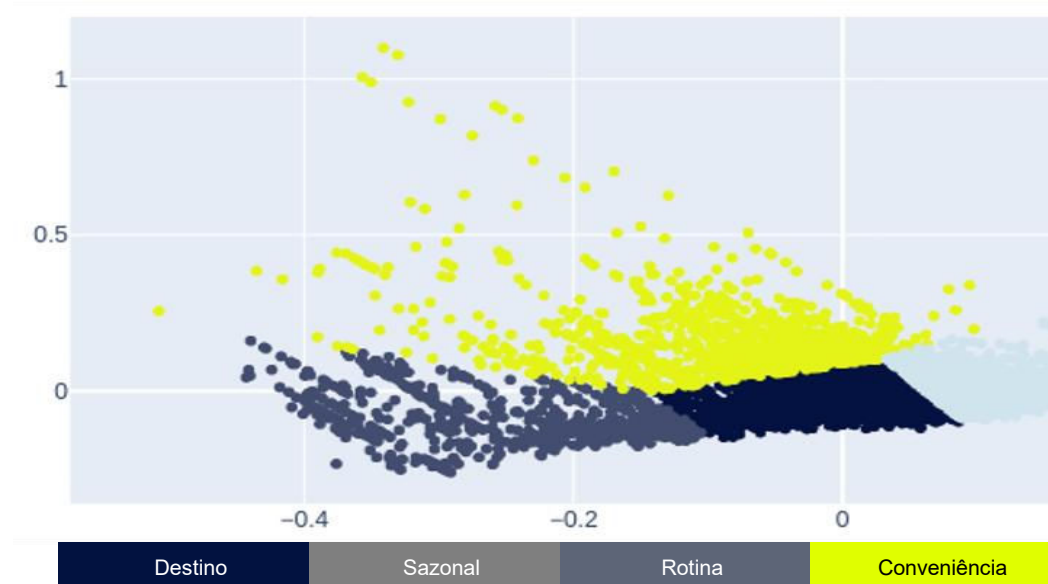
2

3

ENTENDER A SITUAÇÃO ATUAL

- **Tamanho de mercado:** Definição do mercado potencial
- **Where to play, marcas:**
Representatividade das marcas no mercado potencial
- **Atuação marcas canais:**
Cada marca tem prioridades diferentes em cada um dos subcanais
- Atualizar a classificação de sortimento com base em dados confiáveis
- Conectar com **posicionamento da empresa e o comportamento** do consumidor
- Buscar dados de mercado
- Entender necessidade do negócio

CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS



Processo de otimização de portfólio

Para o processo de otimização é necessário o aprofundamento de análises de vendas combinadas de SKUs e posicionamento das marcas estudadas

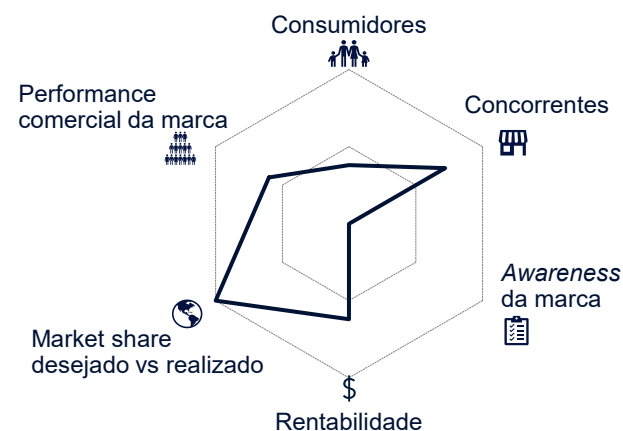
1 2 3

APROFUNDAMENTO DE ANÁLISES

ANÁLISE DE MARCA

- Avaliação do **comportamento** das **marcas** em diferentes **drivers** e visões
- Avaliação da **prontidão** da **marca** para atuar nos **subcanais**

RADAR DE COMPETÊNCIAS:



Visão consolidada das fortalezas e oportunidades
Aderência da necessidade do canal vs. características da marca

ANÁLISE DE PRODUTO

- Avaliação do histórico de venda de cada SKU
 - Frequência de compra pelo mesmo cliente
 - Cross-selling
- Utilização de machine learning de IA para categorização e análise aderência à categoria

ANÁLISE DA PERFORMANCE HISTÓRICA PARA DIRECIONAR AS DECISÕES

S P Atributos	RoS – Rhythm of Sales	LC – Lifecycle	% Full Price (FP)
	Amplitude	Profundidade	Input para gestão do <i>markdown</i> no ciclo de vida
Análise individual ou combinação de S, P e Atributos	Quantidade de itens vendidos para cada PDV por semana	Quantidade de semanas necessária para vender 75% da quantidade planejada	% de itens vendido a preço cheio

Processo de otimização de portfolio

A partir da combinação de análises, é possível direcionar o mix portfólio para três frentes

1 2 3

DESENHO DAS SOLUÇÕES

A

Redução do mix de produtos
ofertados, liberando espaço
para novas unidades

B

Otimização do Mix com base
em correlação de venda de produtos
em collaborative filtering

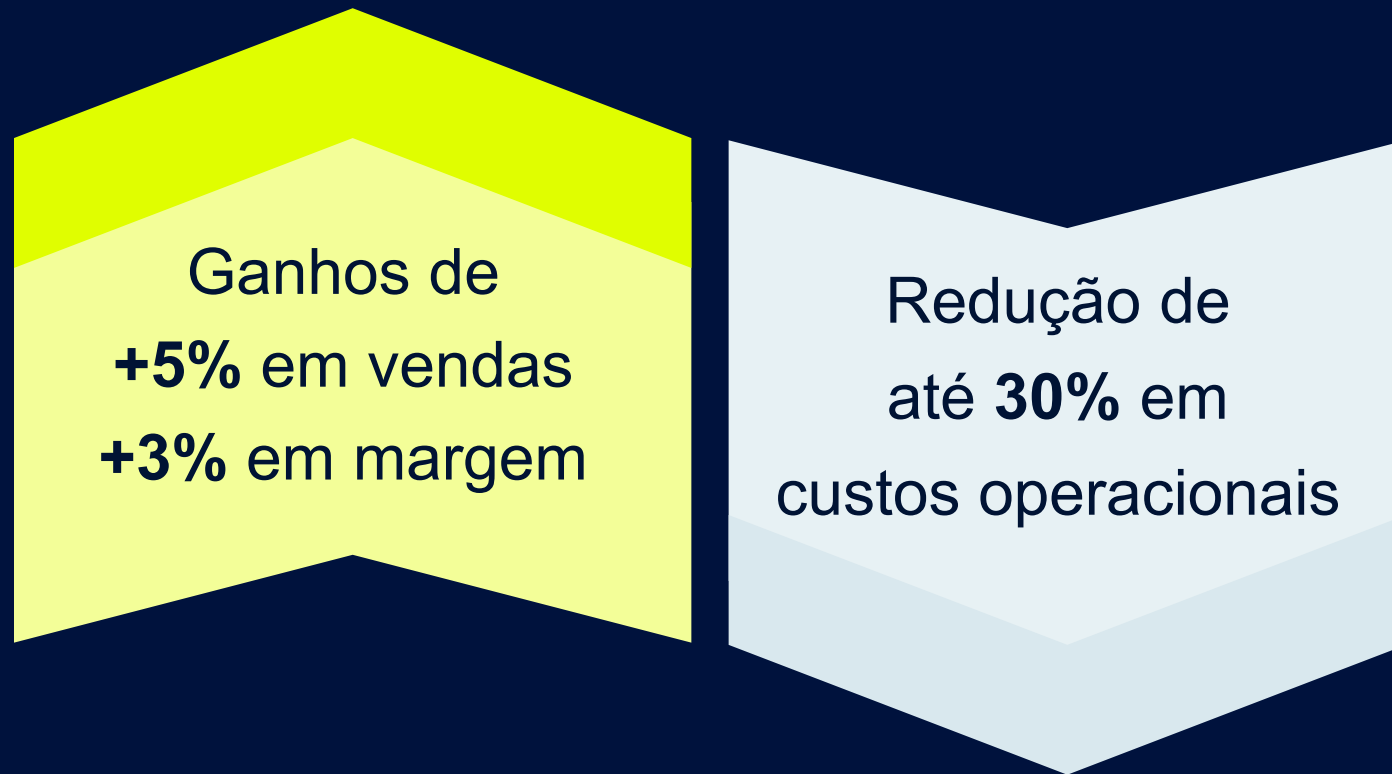
C

Diretrizes de revisão de Mark-ups
de acordo com novas categorias

→ A abordagem para avaliação de portfolio de Alimentos & Bebidas
resulta no **direcionamento de soluções a nível de marca e SKUs**

Benefícios

Agentes de IA para análise e otimização de portfólio trazem benefícios significativos



Temos experiências com grandes players do setor de A&B



EXPERTISE PRÁTICA EM DESAFIOS CRÍTICOS DE NEGÓCIO

- Estratégia de Crescimento / Go To Market
- TMO + BU Assessment and Preparation
- M&A / PMI – Post Merger Integration
- Otimização operacional
- Estratégia de Tecnologia / Roadmap de Desenvolvimento
- Orçamento / OBZ
- Otimização de Processos / CSC

Temos experiências com grandes players do setor de A&B

Iniciativas com alto impacto estratégico

CASE EFFICIENCY

Multinacional de bebidas premium no Brasil buscava aumentar a visibilidade do negócio e a acuracidade do planejamento financeiro, com mais granularidade e eficiência em relatórios e previsões.

A Peers diagnosticou processos e fontes de dados, redesenhou o modelo de planejamento e apoiou a implementação com gestão de mudança.

O resultado incluiu automação de fechamento e forecast, integração de dados via SQL, redução de planilhas auxiliares, visões gerenciais, manuais de uso e maior integração entre áreas.

CASE GROWTH

Multinacional do setor de bebidas, com forte presença global e atuação relevante no Brasil, buscou expandir sua participação no canal on premise.

A Peers mapeou o mercado brasileiro combinando inteligência de mercado, modelagem estatística e analytics/big data para identificar os maiores potenciais e direcionar a força de vendas.

Como resultado, entregou o mapeamento das principais redes, uma base qualificada com CNPJs e geolocalização e análises com plano de ataque para prospecção e desenvolvimento de clientes.

CASE GROWTH

Rede de varejo alimentar, com proposta de clube de compras premium no Brasil, enfrentava forte pressão por resultados na diretoria comercial em 2023.

A Peers revisou os pilares comerciais — sortimento, pricing, execução em PDV e mecânicas promocionais — com redefinição da árvore mercadológica e atributos, reorganização das alavancas e criação de ferramenta analítica de sortimento.

Como resultado, apoiou a otimização do mix (~R\$ 60 MM), introduziu o conceito de line review, potencializou iniciativas de trade marketing (~R\$ 20 MM) e estruturou recomendações analíticas para promoções.

PEERS

Consulting
+ Technology



São Paulo - SP
Av. Ibirapuera, 1753
18º andar - Moema

Rio de Janeiro - RJ
R. São José, 90 Sala
1805 - Centro

Nova Lima - MG
Al. Oscar Niemeyer, 193º
andar - Vilada Serra

Curitiba - PR
R. Imac. Conceição,
1430 Prado Velho

peers.com.br