



Planejamento Estratégico e Marketing



ESQUEMATIZADO, PASSO A PASSO E COM MAIS DE 50 TEMPLATES
PREENCHIDOS PARA FACILITAR A CONSTRUÇÃO DO SEU PLANO



Gestão de Produtos e Inovação

Nesse capítulo você poderá reponder as seguintes perguntas:

1. Como criar uma inteligência competitiva de forma sistêmica ?
2. Como gerenciar o ciclo de vida do portfólio de produtos e serviços ?
3. Como gerenciar o “roadmap” de produtos e serviços ?
4. Como definir o que inovação representa para sua empresa ?
5. Qual a diferença e importância dos produtos pareto e cauda longa ?
6. Como criar ponto de inflexão ?
7. Como monetizar portfólio de produtos e serviços ?
8. Como gerenciar a deterioração do portfólio de produtos e serviços ?

Inteligência de Mercado

Criar inteligência de mercado de forma sistêmica cria também inteligência competitiva. Inteligência de mercado e inteligência competitiva, auxiliam na tomada de decisões e priorização sobre investimentos em desenvolvimento de produtos e serviços, gerando diferencial competitivo que impacta na marca e, consequentemente, na decisão de compra.

O posicionamento da empresa que constrói a marca através de seus atributos é materializado e memorizado pelo cliente pela oferta compreensível do portfólio de produtos e serviços.

A missão e a visão da empresa, que foram estabelecidas na fase de planejamento estratégico, devem orientar e direcionar ambos investimento e foco de pesquisa e desenvolvimento e inovação.

Para criar e sistematizar o processo de inteligência competitiva, observe as seguintes perspectivas:

. CLIENTE

Seu cliente pode ser uma empresa (Business to Business - B2B). Nesse caso, além de entender as "dores" do seu cliente empresa, você também deverá entender as dores e necessidades dos clientes de seu cliente.

Seu cliente, quando é uma empresa e não um consumidor final, está na busca constante por redução de custo por melhor eficiência, substituindo insumos, e principalmente por diferencial competitivo que leve a empresa para fora da guerra por preços.

O relacionamento um a um (1:1) proporcionado pelo modelo B2B, facilita o mapeamento e o entendimento das dores e necessidades. A empresa que tem essa

característica não tem como errar, já que os próprios clientes relatam suas expectativas.

Seu cliente pode ser o consumidor final (Business to Consumer). Nesse caso, o relacionamento é mais disperso e exige uma metodologia mais abrangente na forma de pesquisa, que poderá ser conduzida por um comitê formado por especialistas, clientes e influenciadores que debatem e associam tendências com experiências práticas do dia a dia.

Adicionalmente, para o aprofundamento do conhecimento, deverão ser conduzidas pesquisas qualitativas que oferecem estímulos diversos (incluindo degustações) com objetivo de testar as reações dos consumidores.

O comitê poderá ser sediado e conduzido na própria empresa, tendo como mediador os próprios diretores das áreas de negócio, que serão os principais beneficiados pelo debate. Já as pesquisas devem ser confeccionadas e conduzidas por institutos de pesquisa qualificados.

O resultado mais eficiente dá-se pela combinação ou intersecção entre o conhecimento interno da empresa, relacionado com o conhecimento do cliente, colecionado e organizado através de pesquisa.

Na prática, uma vez identificados - “findings” - os fatores críticos de sucesso, a empresa deverá priorizá-los combinando o impacto na satisfação do clientes versus o impacto no crescimento das vendas.

O resultado mais eficiente dá-se pela combinação ou intersecção entre o conhecimento interno da empresa, relacionado com o conhecimento do cliente colecionado através de pesquisa

Na prática, a empresa prioriza os fatores críticos de sucesso pela perspectiva da satisfação dos clientes versus o impacto no crescimento das vendas



A empresa deverá escolher entre ser “pequena e irrelevante” no mercado total, ou “grande e representativa” num segmento ou nicho de mercado específico

. MERCADO

Estudar o mercado total e "fatiá-lo" na busca por oportunidades é tarefa obrigatória. O tamanho do mercado total representa o volume de produtos e serviços que uma determinada indústria pode gerar e, respectivamente, seus consumidores podem consumir gerando vendas.

O desafio é identificar segmentos, verticais e nichos que garantam um bom ambiente competitivo que aumente as chances da empresa em conquistar participação de mercado - “market share” - com rentabilidade.

Calcular o tamanho do mercado é uma tarefa que exige estudo cuidadoso, já que é disputado por diversas empresas, de variados tamanhos, que concorrem pelos mesmos clientes, parceiros e fornecedores que formam um ecossistema específico ao qual sua empresa estará inserida.

Encontrar o mercado disponível que representa uma fração do mercado total é a segunda etapa, ou seja, representa a fatia compatível com sua capacidade de empreender, criar, inovar, produzir e vender seus produtos e serviços.

A empresa deverá escolher entre ser “pequena e irrelevante” no mercado total, ou “grande e representativa” num segmento ou nicho de mercado específico.

A sequência correta é primeiro quantificar para depois qualificar o mercado no em que deseja atuar. É um exercício matemático e não de intuição ou chute. A ausência ou negligência de estudos cuidadosos e um plano de negócios - “business plan” - são inaceitáveis e comprometem os investimentos que podem ser empreendidos na direção errada portanto terem seu retorno (ROI) anulados.

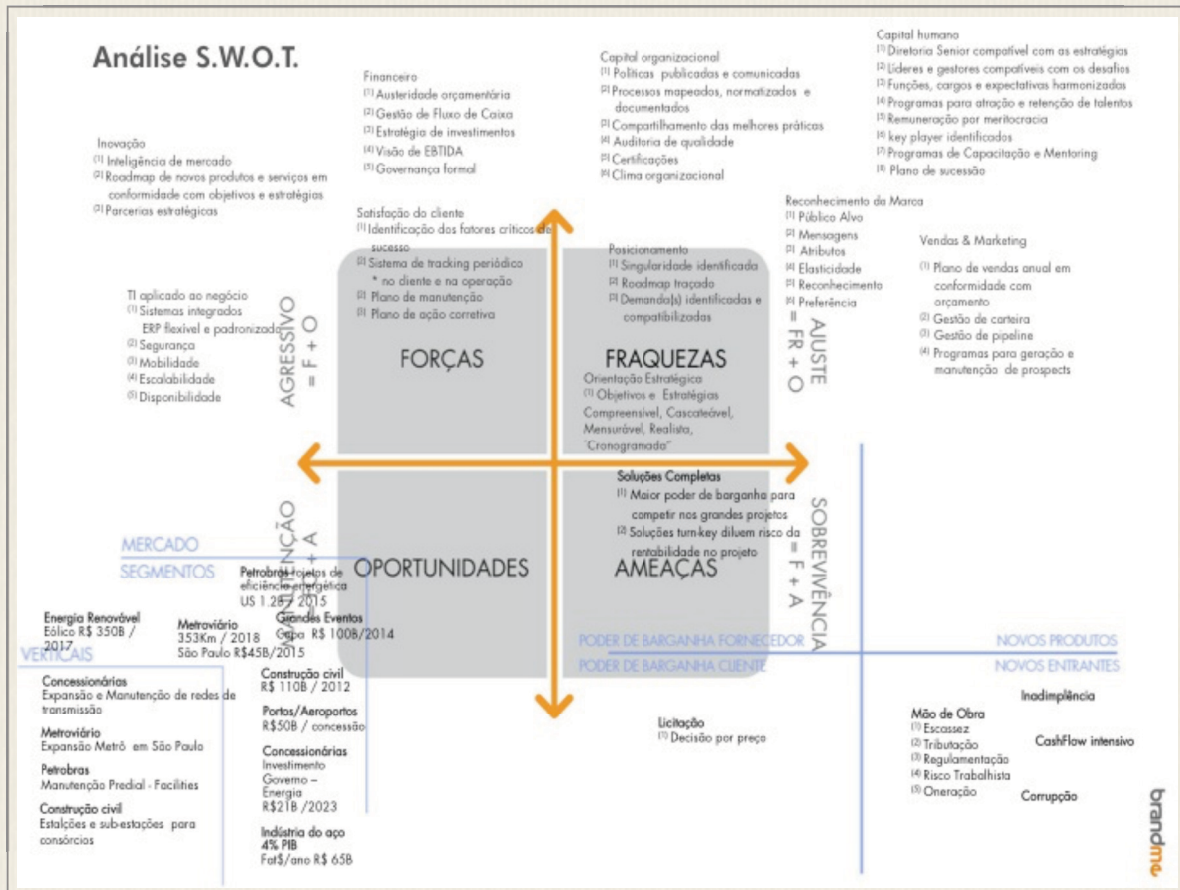
A análise SWOT, no quadrante OPORTUNIDADES, deve demonstrar mercados, segmentos e nichos que a empresa poderia empreender, por exemplo:

1. Lançar um novo produto
2. Conquistar um novo segmento de mercado e/ou uma nova região
3. Recuperar participação de mercado - market share - que é o desafio mais complexo. Uma vez perdido, seu concorrente se estabelece no seu lugar. Perder market share por negligência deve ser considerado um erro intolerável
4. Reforçar o reconhecimento da marca

Vale recordar que são quatro as possibilidades estratégicas de acordo com a SWOT: 1) Agressivas, 2) Ajuste, 3) Manutenção e 4) Sobrevivência. Conforme as oportuni-

As empresas com apetite de mercado e foco em resultados contratam líderes inquietos com visão sistêmica e analítica - líderes esses que monitoram o ambiente competitivo e fazem benchmarks com empresas bem sucedidas - eles escolhem, cuidadosamente, as batalhas que desejam lutar

des identificadas na matriz, as estratégias podem ser agressivas caso a empresa esteja pronta para atacar o mercado. Ou de ajuste, caso a empresa tenha que investir em alguma competência antes do ataque.



. CONCORRÊNCIA

Sem distinção, qualquer cliente exige adaptabilidade e flexibilidade. A Marca que negligencia essa evidência está confinada a ofertas de produtos e serviços sem nenhum valor agregado, que significa ser submetida continuamente a guerra de preços que incondicionalmente leva à morte pela erosão da margem.

As empresas com apetite de mercado e foco em resultados contratam líderes inquietos com visão sistêmica e analítica. Líderes esses que monitoram o ambiente competitivo e fazem “benchmarks” com empresas bem sucedidas - “trend setters”.

Eles escolhem, cuidadosamente, as batalhas que desejam lutar.

Agrupe a concorrência conforme sua característica e suas competências. Dessa forma, você poderá compreender a melhor forma de atacar e, principalmente, se antecipar para neutralizar seus movimentos.

Monitore a concorrência considerando 4 perspectivas.



Para entender a satisfação do cliente, ignore qualquer pesquisa que não tenha sido articulada e conduzida por um instituto de pesquisas experiente

1. Competindo num segmento onde o preço é que determina a compra, portanto, menor preço.
2. O valor agregado conquistado por planos bem executados permite melhor diferenciação e, conseqüentemente, melhor margem.

3. Uma marca bem construída que detém a preferência dos seus clientes.
4. A barreira de saída é tão grande que os clientes acabam aprisionados, gerando receitas recorrentes.

Dependendo do quadrante que seu concorrente se encontra, escolha conjunto de informações que melhor o representa. Ao mesmo tempo pense estrategicamente como combatê-lo:

É essencial criar valor para seus produtos, serviços e marca - o combate por preço é caracterizado em empresas sem planejamento

1. No curto prazo, utilize as armas disponíveis no momento.
2. No médio prazo, é essencial criar valor para seus produtos, serviços e marca. O combate por preço é caracterizado em empresas sem planejamento.

. MARCA

Uma pesquisa de satisfação de clientes bem elaborada determina como sua marca é reconhecida perante seus clientes e também perante seus concorrentes. Esse tema é de vital importância e deverá ser considerado com a máxima responsabilidade. Por isso ignore qualquer pesquisa que não tenha sido articulada e conduzida por um instituto de pesquisas experiente.

Durante a pesquisa o instituto deverá entreter três níveis de interações com o público alvo pesquisado:

É essencial criar valor para seus produtos, serviços e marca - o combate por preço é caracterizado em empresas sem planejamento

1. Identifique os Fatores Críticos de Sucesso. Nessa etapa, a pesquisa deve identificar o que seu cliente espera de uma empresa que vende um produto ou opera um serviço como o ofertado por sua empresa. Para analisar, obedeça dois critérios: a) Quais FCS - Fatores Críticos de Sucesso - que geram satisfação do cliente; e b) Quais FCS promovem crescimento da empresa.
2. Na sequência da pesquisa, pergunte para o entrevistado quais empresas concorrentes que melhor oferecem os FCS que foram identificados. Certamente o seu cliente vai lembrar espontaneamente das principais empresas concorrentes. Essa lista - “short list” - corresponde aos concorrentes que possuem maior reconhecimento da marca. Sua empresa pode, ou não, estar no “short list”. A missão aqui é construir programas que constroem e reforçam o reconhecimento da marca - “awareness” - que por definição é volátil, ou seja, quando você parar de investir em campanhas de marketing e comunicação, o cliente vai esquecer da sua empresa imediatamente.
3. Pergunte de forma comparativa utilizando os mesmos FCS como referência, sobre como sua empresa atende os FCS versus seus concorrentes que foram identificados no “short list”. Seu cliente vai ilustrar de forma muito clara a distância entre o que ele deseja e o que sua empresa, efetivamente, entrega como produto e serviço. Nesse caso, a distância -“GAP” - exige intervenção imediata.

O ciclo de vida do produto ou serviço

Qualquer produto ou serviço obedece ciclos de maturação bem definidos que vão desde sua motivação na fase de business plan, pesquisa e desenvolvimento, lançamento, evoluindo para adoção onde alcança a maturidade até seu desaparecimento ou substituição.

Para simplificar o gerenciamento do portfólio de produtos e serviços o ciclo foi dividido em etapas relacionadas:

Fase de lançamento

Nessa fase produtos e serviços ainda tem que provar que a "proposta de valor" e o posicionamento sobre o qual foram concebidos realmente serão percebidos pelo segmento de mercado e respectivos clientes. Existe a possibilidade de não "vingarem". Nesse caso, simplesmente aceite como uma consequência natural do empreendedorismo.

Toda inovação ou renovação passa obrigatoriamente por um "abismo". Se conseguirem se provar, ou seja, pular o abismo da inovação, seguem para as próximas fases conforme seu amadurecimento natural.

Independente do sucesso, antes de empreender certifique-se que o business plan foi construído sobre premissas realistas e factuais. Uma tática eficiente é submetê-lo para aprovação de um comitê multidisciplinar composto por especialistas de várias áreas da empresa, consultores e clientes.

Se as bases do business plan forem sólidas, os riscos serão mitigados ainda na fase de planejamento e a chance de sucesso muito maior. O entusiasmo do comitê ratificador deverá superar o ceticismo.



Se as bases do “business plan” forem sólidas, os riscos serão mitigados ainda na fase de planejamento e a chance de sucesso muito maior - o entusiasmo do comitê ratificador deverá superar o ceticismo

O “business plan” deverá conter no mínimo:

1. Uma análise de mercado quantitativa e qualitativa para verificar se existe oportunidade e qual o tamanho. Listar as barreiras de entrada
2. Posicionamento (proposta de valor) e mensagens para cada público alvo
3. Identificar canais de vendas e parcerias estratégicas com melhor relacionamento com público alvo
4. Análise de precificação com ponto de equilíbrio justificando o capital investido versus retorno esperado
5. Aderência às estratégias da empresa. Verificar se existe estrutura, recursos humanos e financeiros previstos em orçamento
6. Análise dos concorrentes e principais diferenciais - “silver bullets”
7. **Finalmente.** Calcule os custos e o impacto no EBITDA da empresa ao longo do tempo

Velocidade na adoção

A adoção depende de alguns fatores relacionados às barreiras que o produto irá enfrentar ao longo do caminho após seu lançamento.

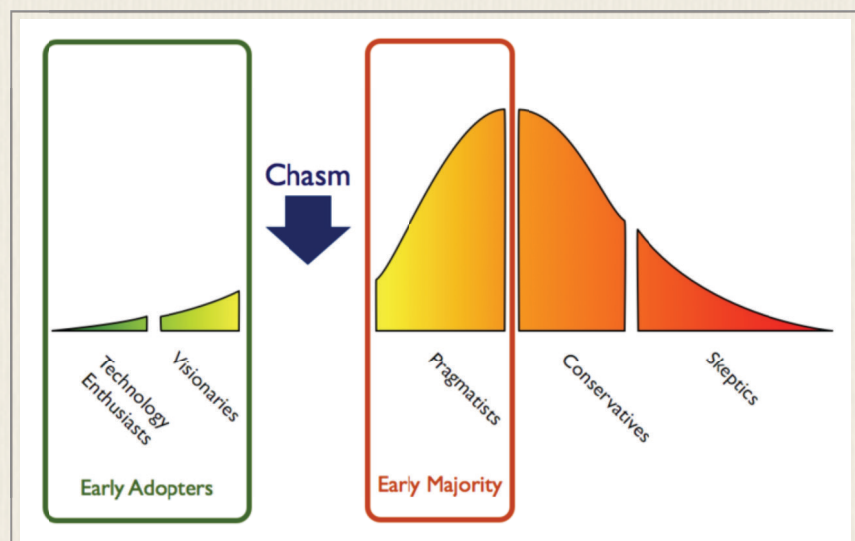
Produtos e serviços inovadores que modificam um determinado comportamento de consumo levam mais tempo para serem adotados já que não existe uma demanda específica. A geração de demanda, deverá ser articulada e gerada através de campanhas conceituais, aspiracionais que, além de caras, não surtem efeito imediato.

As (re)novações com incremento de funcionalidades e alterações no design tem adoção mais rápida. Os consumidores esperam que as empresas renovem progressivamente seus produtos e serviços.

O portfólio de produtos e serviços reforça o posicionamento da empresa. Também tem impacto determinante no futuro da marca que poderá ou não ser reconhecida por sua inovação. Marca sem inovação, morre!

O portfólio de produtos e serviços reforça o posicionamento da empresa. Também tem impacto determinante no futuro da marca que poderá ou não ser reconhecida por sua inovação. Marca sem inovação, morre!

Cada fase está associada a um perfil de cliente.



ENTUSIASTAS

Na fase de introdução ou lançamento de um novo produto, os chamados “early adopters” e entusiastas são os que compram primeiro. Na maioria das vezes, não sabem muito bem o motivo que explicaria o motivo da compra, mas ao mesmo tempo, fazem fila na porta das lojas no lançamento. Esse pequeno grupo normalmente é quem determina o sucesso ou a miséria do produtos ou serviço recém introduzido no mercado. Através de seus “reviews” em blogs e sites especializados detalham sua experiência recomendando, ou não, para os clientes que entram na fase seguinte.

VISIONÁRIOS

O segundo grupo é formado pelos visionários, que é um pouco maior que o anterior. A diferença está em como encaram as inovações. Os visionários pensam em como vão utilizá-las para ganhar competitividade contra seus concorrentes. Vêm como oportunidade de diferenciá-los por meio da inovação.

Diferente dos entusiastas a compra é racional e geralmente associada a uma idéia ou conceito mais abrangente. Uma nova tecnologia por exemplo pode não fazer sentido para o consumidor se não for associada a um produto ou serviço que já tenha sua demanda estabelecida. Os visionários também são grandes investidores de “start ups” com ideias que podem se transformar em produtos.

PRAGMÁTICOS

Este grupo também é um pouco maior que o anterior. A diferença está em como encaram as inovações. Os pragmáticos adotam a inovação somente depois de ser comprovado que um determinado produto ou serviço possui um histórico de sucesso e principalmente a promessa se transforme em algo útil que facilite seu dia a dia.

CONSERVADORES

Este grupo é formado por consumidores conservadores. São os últimos a entrar no mercado e não admitem riscos. Eles esperam que as tecnologias geralmente aplicadas às inovações estejam 100% testadas e adotadas. Nessa fase, os custos já estão bem reduzidos e diluídos pelo volume, facilitando a adoção.

Esse grupo também tem característica “tradicionalista”. Na prática não mudam de marca ou produto independente da sedução oferecida pelas campanhas de marketing e comunicação.

CÉTICOS OU RETARDATÁRIOS

Esse grupo não gosta de experimentar novidades e não seguem modismos. Sendo muito arredios à mudança, compram sempre da mesma forma e só adotam a inovação quando não há outra alternativa.

Roadmap e monetização do portfólio de produtos e serviços.

A gestão da inovação é uma combinação de aplicação de novas técnicas e tecnologias, associadas à melhorias contínuas em processos, procedimentos e rotinas na busca por excelência operacional e satisfação do cliente.

O sucesso da empresa está exclusivamente relacionado a sua capacidade de inovação e renovação dos produtos e serviços que oferece. A responsabilidade por inovar faz parte do processo contínuo de criação e manutenção da marca que deverá se perpetuar ao longo do tempo sem perder o vigor na memória dos clientes que a consomem.

Existem ainda empresas com características mais ousadas e empreendedoras, que almejam criar tendências e transformar-se em “trend setters”.

Ambos, inovadores e “trend setters” fazem parte de uma comunidade seleta e quase exclusiva de empresas que tem coragem de empreender, falhar, empreender novamente e assim sucessivamente, com perseverança até conseguirem seu objetivo. Assim nascem empresas como Waze, Amazon, Netflix, LinkedIn, Apple. E assim se perpetuam empresas da indústria farmacêuticas, cosméticos, automobilísticas, hoteleira por exemplo.

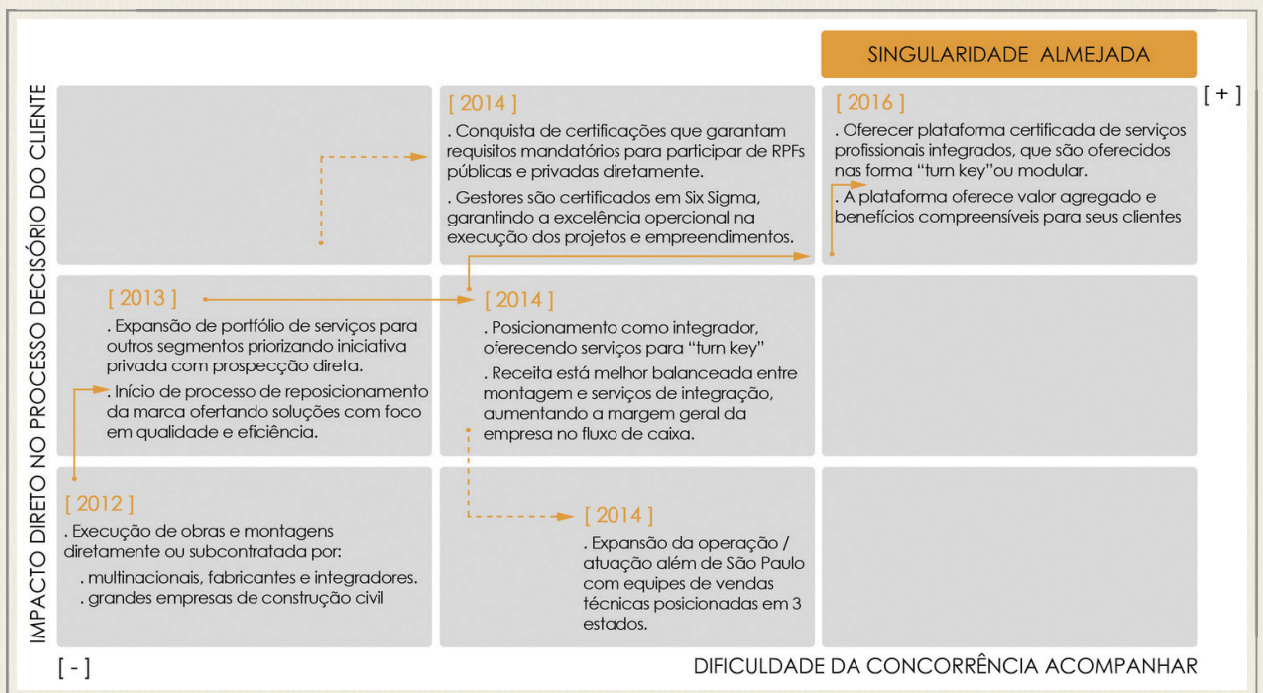
Na prática, essas empresas investem uma grande parte de seus lucros em pesquisas e desenvolvimento para melhorar os produtos e serviços existentes e ainda desenvolver novos - “breakthrough”. As empresas inovadoras também são reconhecidas como empresas geradoras de conhecimento, pois criam sistematicamente e frequentemente valor agregado para seus clientes. Atraem os melhores talentos do mercado formando um ciclo virtuoso que junta capital humano talentoso, que cultiva líderes inquietos com a vontade de inovar e tomar riscos.

gestão da inovação
combina estratégias
ousadas e bem
executadas por
profissionais compatíveis
com o desafio.

Empresas inovadoras conquistam a confiança e permissão dos consumidores para oferecer novos produtos e serviços, independente do preço que geralmente é justo. Também declaram na base da sua estratégia expressada na sua missão referências sobre, por exemplo: “mudar o comportamento e/ou hábito de consumo de seus clientes”.

Normalmente, esse tipo de missão se materializa através de estratégias ousadas e bem executadas por profissionais compatíveis com o desafio.

Como consequência geram um diferencial competitivo e posicionam de uma forma singular. **Difícil de ser copiado pelos concorrentes e, ao mesmo tempo, apresenta uma altíssima influência na decisão de compra.**



Empresas que criaram um posicionamento compreensível e singular:

- **Amazon:** Amazon's vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online. (They list this as their mission as a combination mission/vision on their site).
- **Apple:** Apple is committed to bring the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings.
- **Facebook:** Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected.
- **Google:** Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.
- **Skype:** Skype's mission is to be the fabric of real-time communication on the web.

Mesmo não fazendo parte do seletor grupo acima, não significa que sua empresa estará excluída da responsabilidade de inovar e, continuamente, expandir sua oferta de produtos e serviços. **O mercado é implacável e não perdoa a preguiça e má gestão.**

A perpetuação da sua empresa depende da construção de um cronograma - "roadmap" - de produtos e serviços compreensível que promova continuamente a satisfação e fidelidade do cliente pela marca.

Toda inovação tem o desafio de passar pelo "abismo" que invariavelmente estará no seu caminho até que conquiste "market share" significativo e siga crescendo até atingir seu pico de vendas em grande estilo, ou seja, com baixa concorrência e alta rentabilidade.

A marca se revigora incorporando novos atributos e reforçando antigos. O valor de mercado da sua empresa cresce exponencialmente deixando seus

acionistas satisfeitos com dividendos e com seu desempenho como gestor que sabe empreender sua função na empresa.

Inovação não significa ruptura.

O gestor de produtos é responsável por balancear suas iniciativas que visam ora evoluir, ora revolucionar. Se, no seu segmento de mercado a palavra revolucionar não se aplica por qualquer motivo, elimine-a da equação e concentre-se apenas na já complexa tarefa de evoluir. Nesse caso, utilize seu - “roadmap” - como referencial e progrida melhorando os processos que reduzem os custos e aumentam a produtividade. **Conquiste a excelência operacional.**

O mercado é implacável e não perdoa a preguiça e má gestão



Além da tecnicidade e bom senso, também existem ferramentas eficientes para ajudá-lo nessa tarefa, como a matriz acima. A ferramenta auxilia a mapear, agrupar e observar como está arquitetado e como evolui seu portfólio de produtos e serviços identificando tendências de concentração em determinados quadrantes e principalmente identificando estagnação.

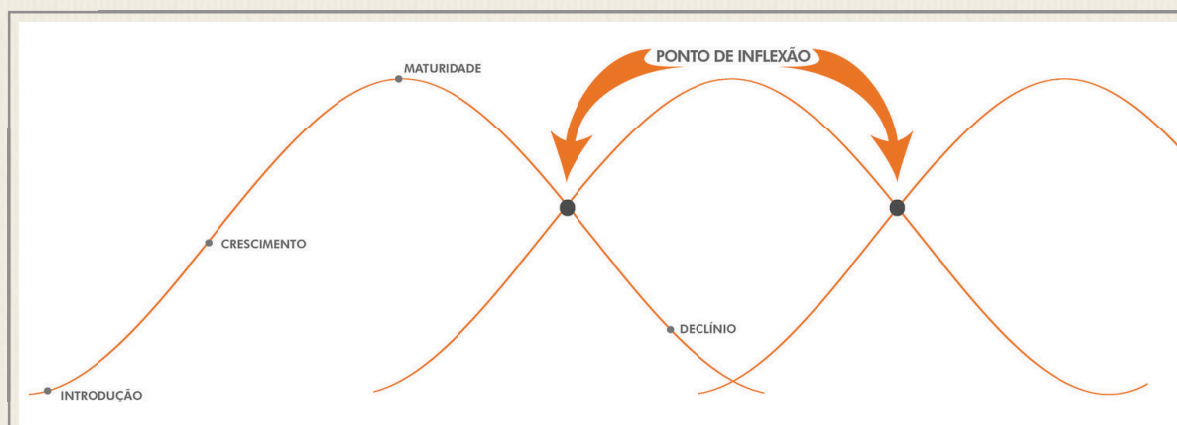
A estagnação é fácil de ser observada. Verifique se sua empresa, ao longo dos últimos 3 anos gera o maior volume das receitas de vendas dos mesmos produtos. Se não houver nenhum outro produto, mesmo que tenha participação ainda pequena mas com taxa de crescimento significativa, sua empresa está estagnada e o declínio é inevitável ao longo do tempo.

Criar e gerenciar um portfólio de produtos e serviços rentável ofertado de forma compreensível significa gerenciar cada fase do ciclo natural criando pontos de inflexão que criam novos ciclos e assim sucessivamente. A tendência é que produtos que são QUESTIONÁVEIS ganhem mercado e passem para o quadrante de ESTRELA com grande rentabilidade, migrem naturalmente para VACA LEITEIRA, os preços e rentabilidade caem mas o volume justifica sua manutenção e se transformem em ABACAXI caso não sejam renovados.

A renovação ou - ponto de inflexão - transforma a gestão em um circuito, que garante a evolução das ofertas para seus clientes sem gerar ruptura.

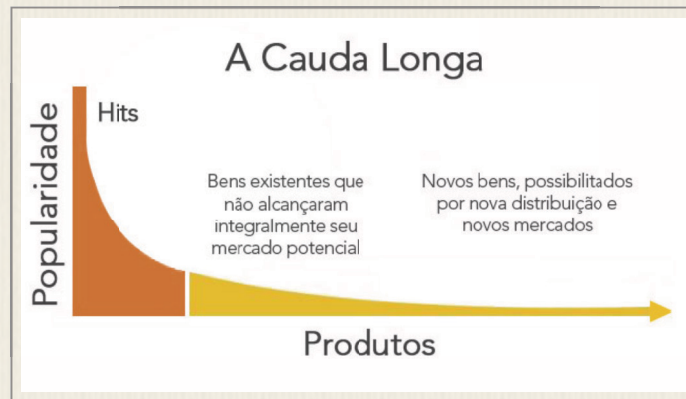
Expandir o portfólio agregando novas marcas, novos produtos e novos serviços gera uma dinâmica no “roadmap” que poderá promover três oportunidades que afetam diretamente as vendas:

1. (Re)empacotamento dos produtos e serviços que a empresa já oferece
2. Melhorias nos produtos que já existem. Podem ser melhorias tecnológica, novas funcionalidades ou novos processos que reduzem custos associados e portanto o preço final para o cliente.
3. Novos lançamentos de novos produtos e serviços.



A cauda longa - produtos e serviços correlatos.

A teoria da cauda longa - “long tail” - coloca um fim no preconceito quanto ao conjunto de produtos de pouco volume.



A realidade da tese sobre a cauda longa - “long tail” - coloca um fim no preconceito quanto ao conjunto de produtos de pouco volume

Normalmente a receita gerada por este grupo de produtos é equivalente à receita gerada pelos produtos mais requisitados, os chamados pareto.

Diferentemente do passado, quando os esforços de vendas estavam associados diretamente a um vendedor ou a uma loja com altos custos fixos, hoje com novos canais de vendas, como televendas comércio eletrônico ficou mais fácil justificar economicamente a manutenção destes produtos, explorando ao máximo suas receitas incrementais sem as despesas associadas a uma venda presencial.

Outro fator que reforça a manutenção deste modelo de negócio são as redes sociais associadas a mídias segmentadas que atuam sobre nichos específicos de consumidores e empresas gerando demanda para qualquer tipo de produto ou serviço.

Produtos pareto e cauda longa são complementares e podem ser oferecidos em conjunto como uma solução para o cliente.

Famílias ou categorias de produtos são formadas por afinidade. Juntos, promovem uma experiência específica.

Um vez categorizados, ainda vale a pena oferecer diferentes faixas de preço, dado que para o mesmo público alvo existe diferença no poder aquisitivo. São sempre 3 as faixas de preço para cada categoria de produtos:

1. **Alta - Premium.** Para produtos de maior tecnologia, itens de luxo, design, conteúdo, etc
2. **Mediana - Mainstream.** São os produtos com bom “custo versus benefício” percebido pelo cliente.
3. **Barato - Low End.** Atribuído aos produtos chamados populares o que não significa produtos de qualidade inferior.

A análise seguinte ilustra como mapear os produtos base e correlatos.

Produto-base e mercado disponível	Níveis de adoção por faixa de preço e público	Preço médio do produto por faixa	Receita potencial	Produtos correlatos	Potencial de receitas incrementais
AUTOMÓVEIS 1 milhão pessoas	20% classe A ~200.000 pessoas	Classe A R\$ 100	R\$ 20M	Classe A Banco de couro, rodas especiais, blindagem	RECEITA ADICIONAL R\$ 10M
	30% classe B ~300.000 pessoas	Classe B R\$ 70	R\$ 21M	Classe B Alarme, ar-condicionado, vidro elétrico	RECEITA ADICIONAL R\$ 5M
	50% classe C ~500.000 pessoas	Classe C R\$ 50	R\$ 25M	Classe C Consórcio, financiamento	RECEITA ADICIONAL R\$ 3M
POTENCIAL DE RECEITA GERADA POR PRODUTOS BASE R\$ 66M				POTENCIAL DE RECEITA GERADA POR PRODUTOS CORRELATOS R\$ 18M	

Produtos pareto e cauda longa são complementares e podem ser oferecidos em conjunto como uma solução que promove uma experiência específica para o cliente

A faixa de preço e volume possibilitam juntos monetizar o potencial total de geração de receita da nova linha.

- **produtos base** - são produtos ou serviços que formam a base de uma categoria específica ou ainda determinam uma experiência exclusiva dentro desta categoria. Normalmente estes produtos estão diretamente relacionados à competência essencial da empresa que o produz.

- **produtos correlatos** - são os que agregam valor ao produto base. Normalmente, os produtos correlatos geram receita de vendas incrementais aos produtos base.

Monetização e Corrosão do Portfólio

A monetização tem elasticidade limitada e a deterioração ilimitada.

A monetização é limitada pois toda empresa apresenta uma barreira natural para crescer suas vendas, seja por sua capacidade limitada em promover e gerar demanda, seja pela capacidade do mercado em absorver seu portfólio de produtos e serviços.

A deterioração é ilimitada porque sem inovação a empresa perde rentabilidade e, conseqüentemente, terá que reduzir seus preços de vendas e margem de contribuição para continuar competindo. No curto prazo a deterioração representa a perda de “market share”.

Quando a deterioração já está em estágio avançado por descuido e negligência, a margem de manobra é muito pequena já que a empresa não gera caixa perdendo sua capacidade de reinvestir, que significa entrar no estado de insolvência que invariavelmente leva a morte.

O somatória das receitas provenientes de diversos canais de vendas de produtos e serviços da empresa representa um referencial sobre a potencial “monetização” do portfólio dos produtos ou serviços. Quando observada ao longo do tempo é fácil identificar as tendências que exigem ações preventivas, corretivas e de manutenção.

O DRE, Demonstrativo de Resultados, é a ferramenta que deverá ser utilizada para monitorar a expansão e corrosão do portfólio de produtos. A estrutura do DRE com suas respectivas análises verticais e horizontais auxilia na compreensão das tendência das receitas e Custos de Mercadoria Vendida (CMV)

Com a análise horizontal, você consegue identificar os "vilões" no caso de corrosão e também os "heróis" no caso de melhora na monetização. O DRE permite

identificar as tendências de forma preventiva, auxiliando na construção de planos de ação corretiva ou de manutenção.

Algumas perspectivas que impactam a melhora ou deterioração na monetização do portfólio:

Receitas por unidade

Identifica, mês a mês, se as receitas provenientes de um produto ou uma categoria / família de produtos estão estáveis. Se a comparação mostrar que o aumento de volume em unidades é desproporcional as receitas, considere um sinal que você está perdendo mercado - “market share” - para seu concorrente, ou para um produto substituto. A mesma análise é feita quando as receitas estão subindo desproporcionalmente às unidades vendidas.

Receitas por canais de vendas

Assim como a comparação por unidades vendidas, é necessário fazer a comparação entre fontes de receita provenientes de diferentes canais de vendas. A leitura é conceitualmente similar ,no entanto, a análise deve ser feita de três formas:

1. Crescimento, deterioração e migração entre canais de vendas e respectivos clientes conforme sua característica
2. Concentração das vendas em determinados canais
3. Capilaridade em número de clientes ou regiões específicas

Custo da mercadoria vendida

Todos os custos que estão diretamente associados ao produto devem ser contabilizados como CMV - Custo da Mercadoria Vendida. O monitoramento do CMV através das análises do DRE verticais e horizontais ilustram o comportamento da Margem de Contribuição mês a mês.

O gestor consegue identificar insumos que estão variando de preço e comprometendo a margem de contribuição e, ao mesmo tempo, identifica o comportamento da margem de contribuição com relação as receitas.