

A BOLA DE CRISTAL DAS PROJEÇÕES DE VENDAS

[Jorge Couto*](#)



A área de Vendas movimenta toda a empresa! E essa movimentação é baseada nas previsões de Vendas, também chamadas de Forecast, apresentadas pela área semanalmente ou mensalmente. É com base nessas previsões que materiais e equipamentos são comprados, orçamentos são administrados, cortes de despesas e de investimentos são definidos, profissionais são alocados e contratados para entregar e instalar o que será vendido, investimentos em ativo fixo são feitos, projeções de fluxo de caixa são elaboradas e, com base na disponibilidade de capital prevista, empréstimos são contraídos ou investimentos financeiros são feitos. É uma tremenda responsabilidade!

Porém, como não temos uma bola de cristal para adivinhar o que será vendido, como podemos evitar danos à empresa causados por previsões de vendas malfeitas? Ou melhor, vamos começar definindo: o que é uma previsão de vendas bem-feita? No artigo anterior, [Vendas, Futebol e Basquete](#), disse, e me permitam repetir aqui, [o que não se mede não se gerencia!](#) Na gerência não há espaço para adjetivos, como muito, pouco, bom, ruim, etc. Então vamos reformular a pergunta, como podemos medir a qualidade de uma previsão de Vendas?

A previsibilidade ou acuracidade (do inglês accuracy) do forecast é muito simples de ser medida. É igual à divisão do valor total das vendas realizadas no período pelo valor definido na previsão de vendas feita para o mesmo período!

Ou seja, se nos comprometemos a vender 60 milhões de reais no mês de setembro e vendemos os 60 milhões de reais, a nossa acuracidade de forecast aparentemente foi fantástica, de 100%! Entretanto, o problema, como pode ser visto no quadro abaixo, é que os Clientes não compram reais (R\$) nem dólares (US\$) e sim *Produtos e Serviços*:

	Previsto	Realizado	(%)
Produto A	R\$10 mi	R\$3 mi	30%
Serviço B	R\$30 mi	R\$30 mi	100%
Produto C	R\$20 mi	R\$27 mi	135%
Total	R\$60 mi	R\$60 mi	100%

Portanto, para ser efetiva, a medição da acuracidade do forecast tem que ser segmentada pelo que o Cliente compra, ou seja, por Produto, por Solução e por Serviço! No quadro acima, o fato da previsão de Vendas do Produto C ter apresentado 135% de acuracidade não compensa em hipótese alguma os 30% apresentados pela previsão de vendas do produto A!

Aliás, outra coisa importante: em Previsões de Vendas errar para mais é tão prejudicial quanto errar para menos, pois nesse caso, por falta de planejamento prévio e tempestivo, não vamos ter os Produtos e Serviços vendidos para entregar aos Clientes, o que certamente gerará uma grande insatisfação.

* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).

A BOLA DE CRISTAL DAS PROJEÇÕES DE VENDAS

[Jorge Couto*](#)

Em Serviços, a coisa se complica ainda mais, em função da demora e da dificuldade na contratação de mão-de-obra especializada!

Outro importante aspecto a ser considerado é que, por gerarem margens de contribuição distintas, Produtos e Serviços necessitam apresentar resultados balanceados. Por exemplo, o fato do forecast de um produto com margem de 1% apresentar 125% de resultado não compensa o fato de um serviço com margem de 10% ter apresentado uma acuracidade de 80%!

Difícil, não é mesmo? No entanto, como os principais diferenciais competitivos residem cada vez mais em ações difíceis de serem planejadas e executadas, ou seja, que poucos conseguem fazer bem feito, parece que estamos diante de uma excelente oportunidade de diferenciação da concorrência!

Já vimos como se mede e agora vamos ver o que define uma projeção de Vendas *bem-feita*. Claro que isso variará de empresa para empresa, porém podemos dizer que, para ser considerada de qualidade, a acuracidade do forecast deve apresentar *variações máximas de $\pm 5\%$ por Produto, por Serviço e por Solução!*

Agora vem o que todos devem estar esperando: o que devo fazer para aumentar a acuracidade do meu Forecast de Vendas? A minha “receitinha de bolo” apresenta doze passos básicos:

- 1) Unifique a visão do forecast de Vendas diretas e indiretas na empresa e crie incentivos para que todas as oportunidades de Vendas estejam corretamente registradas no sistema CRM!
- 2) Crie métricas para acompanhar a [qualidade dos dados do CRM](#), tais como data de última atualização.
- 3) Seguindo o princípio de Pareto, implante um processo que avalie mensalmente a acuracidade das principais oportunidades de vendas registradas no sistema.
- 4) Evite a proliferação de [planilhas desvinculadas do sistema](#).
- 5) Meça e armazene os índices históricos de acuracidade do Forecast por Vendedor, Produto, Serviço e Solução.
- 6) Apresente os resultados apurados aos integrantes da equipe de Vendas em dashboards na intranet da empresa e em relatórios enviados periodicamente aos mesmos.
- 7) Atribua uma parte da remuneração de Vendas à acuracidade do forecast.
- 8) Aplique às previsões de vendas fatores de correção calculados com base na acuracidade histórica apresentada.
- 9) Compare os resultados medidos e dissemine as boas práticas encontradas.
- 10) Defina mensalmente as condições e ações essenciais (sine qua non) ao fechamento das principais oportunidades do forecast, definidas no item 3, faça um rigoroso follow-up e emita alertas para qualquer ação que deixe de ser realizada.
- 11) Implante um processo adequado de reposição (replenishment) do pipeline para as oportunidades fechadas no período, a fim de garantir a continuidade dos negócios.
- 12) Com a ajuda de um consultor externo, faça uma [avaliação dos processos internos e externos de Vendas](#), a fim de identificar os *pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças* do modelo atual!

* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).

A BOLA DE CRISTAL DAS PROJEÇÕES DE VENDAS

[Jorge Couto*](#)

Como já foi dito no artigo anterior, a área de Vendas não pode parar, ou seja, nela é necessário "pintar o avião voando". Por isso, é recomendável que iniciativas de implantação de melhorias na acuracidade do Forecast sejam conduzidas com o auxílio de uma empresa externa especializada. Para quem quer analisar alguns exemplos práticos de projetos de melhoria em Vendas já implantados, sugiro uma visita a http://www.bitools.com.br/BI_Tools_Projetos.htm.

* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).