

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 /ou de investimentos são definidos, profissionais são alocados e/ou 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 muita 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 mal feitas? 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. Então vamos reformular a pergunta, como se mede a qualidade de uma previsão de vendas?

A previsibilidade ou acuracidade (do inglês accuracy) do forecast é muito simples de ser medida e é igual à divisão do valor total das vendas realizadas pelo valor total da previsão de vendas feita, dentro do 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%. O problema, como pode ser visto no quadro abaixo, é que clientes não compram Reais (R\$) e sim produtos e serviços:

Forecast	Previsto	Realizado	Previs. (%)
Produto A	R\$ 10.000.000	R\$ 3.000.000	30%
Serviço B	R\$ 30.000.000	R\$ 30.000.000	100%
Produto C	R\$ 20.000.000	R\$ 27.000.000	135%
Total	R\$ 60.000.000	R\$ 60.000.000	100%

Portanto, para ser efetiva, a medição da acuracidade do forecast tem que ser segmentada pelo quê 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 de maneira alguma os 30% apresentados pela previsão de vendas do produto A.

Aliás, outra coisa importante, errar para mais é tão prejudicial quanto errar para menos, pois nesse caso não vamos ter os produtos e serviços vendidos para entregar aos clientes. Em Serviços a coisa complica ainda mais, em função da contratação de mão-de-obra especializada ser difícil e demorada.

Outro importante aspecto a ser considerado é que, por gerarem margens de contribuição distintas, produtos e serviços devem 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 nas coisas muito difíceis de serem feitas, que poucos conseguem fazer bem feito, parece que estamos diante de uma tremenda oportunidade de nos diferenciarmos da concorrência!

Já vimos como se mede e agora vamos ver o que definiria uma projeção de vendas bem feita. Claro que isso variará de empresa para empresa, porém podemos dizer que para ser considerada de ótima qualidade a acuracidade do forecast deveria, por exemplo, apresentar variações máximas de 5% para cima e para baixo, por produto, por serviço e por solução!

Agora vem o que todos devem estar esperando: como posso aumentar a acuracidade das minhas previsões de vendas? A minha “receita de bolo”, enriquecida com sugestões enviadas pelos leitores da versão beta, apresenta oito passos básicos:

- 1) Unificar a visão do forecast de Vendas diretas e indiretas na empresa.
- 2) Medir e armazenar os índices históricos de acuracidade do forecast por vendedor/produto/serviço/solução.
- 3) Apresentar os resultados apurados aos integrantes da equipe de Vendas em dashboards na intranet da empresa e em relatórios enviados periodicamente aos mesmos.
- 4) Treinar os responsáveis pelas previsões de vendas em [Administração do Pipeline e Forecast](#).
- 5) Atribuir uma parte da remuneração de vendas à acuracidade do forecast.
- 6) Aplicar às previsões de vendas fatores de correção calculados com base no histórico apresentado.
- 7) Comparar os resultados medidos e disseminar as boas práticas encontradas.
- 8) Definir previamente as condições essenciais (sine qua non) para o fechamento das principais oportunidades do forecast e emitir alertas para qualquer condição que deixe de ser atendida.
- 9) Implantar um processo adequado de reposição (replenishment) do pipeline para as oportunidades fechadas no período, a fim de garantir a continuidade dos negócios.

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 projetos de implantação de melhorias na previsibilidade do Forecast sejam conduzidos com o auxílio de uma empresa externa especializada. Para quem quer analisar alguns exemplos práticos de projetos de melhoria em Vendas já implantados sugiro que visite <http://www.bitools.com.br/sc1.htm>.

* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em Produtividade de Vendas e dono da [BI Tools](#).