

Aula Nº 3 – Planejamento e Previsão de Vendas

Objetivos da aula:

O objetivo desta aula é que você possa conhecer os principais métodos de previsão de vendas, suas vantagens e desvantagens. Com o apoio de um bom planejamento de vendas e de marketing, possibilitar ao profissional de vendas escolher o melhor caminho, preparar-se para períodos seguintes e, também, aumentar as chances de uma escolha correta.

Nesta aula, iremos desenvolver as habilidades e atitudes que possibilitem identificar as sinergias entre as áreas de marketing e vendas e analisar previsões de vendas.

Boa aula!

1. Previsão de Vendas

No passado, quando as empresas estabeleciam as metas de vendas, consideravam o que tinham vendido no período anterior e, indagando os clientes sobre quais seriam suas compras futuras, estabeleciam quais seriam as quantidades produzidas. Outra opção era utilizar a taxa de crescimento das vendas do ano anterior.

Posteriormente, passaram a utilizar métodos estatísticos, construídos a partir dos históricos de vendas. No entanto, para que esse processo funcione, é preciso que as condições de mercado se mantenham inalteradas, o que nem sempre acontece.

A correlação, tanto simples como múltipla, também foi largamente utilizada. Esse método consiste em considerar duas variáveis que estão

interligadas de forma que, ao se alterar uma delas, a outra variará em uma proporção determinada.

Todos esses métodos não são totalmente confiáveis, pois existem situações que podem não ter acontecido no passado e, portanto, não podem ser consideradas em uma análise que tenha por base o período anterior.

Os estudiosos resolveram, então, buscar novas maneiras de determinar com uma certa precisão como seria o mercado de amanhã. Notaram que, se o histórico econômico de um país ou de um mercado fosse acompanhado continuamente, por meio do estudo de uma série de variáveis que o representem, poderia ser possível detectar uma mudança com antecedência necessária para a empresa se preparar para enfrentar a situação anômala, seja ela uma oportunidade ou uma ameaça mercadológica.

Uma vez que o administrador de vendas já tenha um quadro geral do seu mercado de atuação, ele deverá fazer uma previsão do que poderá ocorrer no período a ser planejado. O período que o planejamento compreende poderá ser mensal, anual ou qualquer outro, dependendo da administração e da situação ambiental.

É necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, recursos humanos, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa.

Os métodos de previsão utilizados podem ser divididos em científicos e não científicos. Muitas empresas de pequeno e médio porte utilizam os métodos não científicos por causa de seu baixo custo. A previsão pode levar em consideração o produto, a região, os mercados ou os clientes. Dentre os principais métodos não científicos de previsão de vendas, podem-se destacar:

- Intenção de compra: questionamento aos clientes a respeito de suas compras futuras;
- Opinião da força de vendas: os vendedores, de acordo com o

- conhecimento adquirido, podem determinar quanto irão vender;
- Zona piloto: são utilizadas por organizações que se valem de mercados concentrados ou de pequeno porte para lançarem ou reposicionarem seus produtos;
- Vendas passadas: projeção feita, tomando-se por base uma média das vendas em períodos passados;
- Julgamento dos executivos: tendo por base a experiência e intuição, os executivos determinam as vendas da empresa no próximo período.

Além desses, outros modelos estão disponíveis para o planejamento, como modelos matemáticos, regressão múltipla e métodos estatísticos. Contudo, essa metodologia não pode ser aplicada de forma indiscriminada para todos os setores.

No método das médias móveis, a organização utiliza-se dos dados do passado recente para realizar projeções futuras, baseando-se na divisão simples desses dados.

O método da média ponderada possibilita às organizações agregarem representatividade a cada item analisado. Assim, a primeira coisa a se fazer, nesse método, é definir, com base em dados anteriores, o quanto um período é mais importante do que o outro.

Esse método determina com maior precisão os resultados de uma previsão de vendas, uma vez que avalia os fluxos reais de um produto e os serviços no decorrer de um período.

A regressão linear, normalmente utilizada na definição da função de demanda, pode ser calculada por meio de um simples fator ou de vários fatores. Atualmente, as organizações já contam com diversas ferramentas e softwares, que podem ser utilizados de forma rápida e dinâmica para se calcular as previsões de vendas futuras com base no histórico da organização.

As organizações utilizam-se da simulação para realizar suas projeções

com base em uma série histórica. Esse método, geralmente, utiliza-se de indicadores da economia, de concorrentes e dados do mercado.

Algumas organizações desenvolvem formas mais dinâmicas, também, chamadas de opções ou cenários, normalmente, classificados em pessimistas, realistas e otimistas. Cada organização, em função de suas necessidades e possibilidades de recursos, opta por criar diversas versões de cenários.

1.1 Planejamento de Vendas

A função de planejar deve ser exercida com base em previsões e fatos concretos, devendo o administrador compilar dados, analisá-los, informar-se a respeito de vários setores.

O processo de planejamento de vendas de uma organização deve possuir algumas etapas básicas. Entretanto, nem todas as organizações conseguem, efetivamente, planejar suas vendas, muitas vezes devido à cultura organizacional, falta de profissionalização da administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado.

A complexidade do planejamento irá depender do tamanho da organização, podendo, conforme a necessidade, aumentar o processo ou dar mais destaque a algumas dessas etapas para conseguir maior eficácia nos resultados.

O gerente de vendas é o responsável pelo planejamento de seu departamento, envolvendo as atividades diretamente relacionadas a vendas.

O planejamento começa com uma análise da situação ambiental e, para isso, é necessário que os dados sejam compilados e armazenados de forma que proporcionem fácil acesso aos planejadores.

Na segunda etapa do planejamento, a preocupação é comparar as

informações da análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as reais oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.

Os administradores devem trabalhar com suposições, evidentemente, baseadas em dados que possam fundamentá-las, diferenciando-as da simples adivinhação.

A partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos, projeções de empresas especializadas, a empresa poderá fazer sua previsão de vendas e, em consequência disso, o orçamento.

À luz das informações e análises do que poderá ocorrer no futuro, a empresa pode estabelecer objetivos e metas, ou o que espera alcançar em determinado período. Os objetivos formam a base do planejamento.

A determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos favorece a seleção da força de vendas. O tipo de cliente visado pode determinar o tipo de vendedor.

Na etapa final do planejamento, devem-se determinar os aspectos mais operacionais e quantificáveis para a execução do programa de vendas. Podem-se estabelecer quotas de vendas, frequência de visitas e objetivos de cada visita aos diferentes clientes.

O processo comercial é amplo e dinâmico, sendo composto de diversas fases interligadas e dependentes de um bom fluxo operacional para que se atinja o sucesso das vendas. As tarefas que compõem um fluxo operacional adequado a cada realidade de organização são estruturadas na fase de planejamento das vendas.

Após a realização do planejamento das atividades operacionais, que oferecerão suporte para a empresa desenvolver o trabalho de vendas, cabe aos profissionais envolvidos a estruturação dos mecanismos que servirão para acompanhar a evolução e a plena implementação do planejamento: os relatórios comerciais ou de vendas.

Como o processo de vendas não se encerra com o fechamento da venda e não envolve apenas a área de vendas, os relatórios comerciais são úteis para diversas áreas. A evolução da tecnologia e a introdução da informática, como ferramenta facilitadora desses controles, possibilita maior velocidade na geração de informações que servirão de base para as decisões do corpo diretivo e gerencial das organizações.

As organizações estão passando, atualmente, por um ritmo muito intenso de aperfeiçoamento em suas técnicas de vendas. Um dos fatores-chave para sustentar essa evolução ocorre por meio da utilização, em proporções cada vez maiores, de sistemas automatizados e informatizados para consulta, concretização e controle das transações comerciais.

Todavia, talvez o maior desafio no uso dos sistemas informatizados da força de vendas não esteja relacionado a sua tecnologia, mas ao entendimento e compreensão dos benefícios que ela apresenta.

Existem dois pontos que são indiscutíveis quando se automatiza a força de vendas. Primeiro, a mudança da forma como a organização opera. Subestimar a mudança de como o processo de vendas ocorre hoje para como será depois de informatizado é colocar em risco o sucesso desse esforço. Segundo, a informatização da força de vendas mexe com a forma como a área de vendas se comunica com os outros departamentos dentro da organização. Portanto, é fundamental incluir no processo todas as áreas, como marketing, propaganda, suporte a vendas, gerência de produtos, serviço ao cliente e qualquer outro grupo que se relacione com o cliente e o consumidor.

1.2. Plano de Vendas

O plano de vendas é um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Para executar o plano de vendas, o planejador precisa seguir uma ordem seqüencial, mais lógica para o plano, com os seguintes itens: potencial de mercado e potencial de vendas; previsão; orçamento; territórios; rotas; quotas.

É necessária a determinação do potencial de mercado para fixar plano e objetivos da empresa. Além disso, a determinação do potencial de mercado favorece a divisão de territórios, o estabelecimento de quotas mais justas, o conhecimento da participação de mercado da empresa, entre outras vantagens.

Enquanto o potencial de mercado traduz a capacidade máxima de absorção de mercado em determinado momento, o potencial de vendas consiste na expectativa de uma companhia obter participação de determinado potencial de mercado.

Os territórios são as unidades geográficas em que se apresentam divididas as zonas de vendas. A divisão territorial dá oportunidade de identificar os clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado. A rota é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessárias e pelo número de clientes.

O orçamento de vendas nada mais é do que a o planejamento financeiro das expectativas de vendas. Dessa forma, o planejador faz uma previsão dos lucros, levando em conta as receitas e as necessidades de gastos.

A elaboração do orçamento, normalmente, é feita acompanhando o seguinte fluxo:

1. Determinação da previsão de vendas.
2. Estimativa dos fundos necessários para trabalhar, segundo as taxas projetadas. Para esse passo, é preciso:
 - realizar levantamento de cada uma das atividades que a unidade deve desempenhar;
 - definir quantos indivíduos serão necessários para realizar o trabalho;
 - identificar materiais e suprimentos necessários.

As quotas servem como parâmetros para análise da atividade de vendas. Além de ser um instrumento de controle, contribui para aumentar a motivação do vendedor.

Síntese

Nesta aula, foram apresentados diversos métodos de se fazer previsão de vendas. As organizações buscam adaptar esses métodos a sua realidade, procurando encontrar aquele que maior vantagem oferecer.

Em razão disso, não há um método melhor ou mais vantajoso do que o outro, porém o uso correto do método em conjunto com um planejamento de vendas e de marketing possibilita à empresa e às pessoas envolvidas no processo maior chance de acertos.

Na próxima aula, iremos desenvolver habilidades que possibilitem planejar e organizar equipes de vendas, por meio de processos de recrutamento e seleção.

Até a próxima!

Referências

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. ***Administração de Vendas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PENTEADO FILHO, José R. W. ***Previsão de Vendas***. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1984.