



PLANEJAMENTO DE VENDAS INTELIGENTE: UM GUIA PARA VENDER MAIS NA HORA CERTA

endeavor
BRASIL

SEBRAE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	PG03
2 ENTENDENDO A SAZONALIDADE DE UM PRODUTO OU SERVIÇO	PG05
SAZONALIDADE NO TURISMO	
SAZONALIDADE NA INDÚSTRIAS TÊXTIL	
TABELA DE PROGRESSÃO DE VENDAS	
3. COMEÇANDO A PLANEJAR	PG08
O PLANO DE MARKETING E VENDAS	
A GESTÃO DO ESTOQUE	
A IMPORTÂNCIA DO ESTOQUE DE SEGURANÇA	
O FLUXO DE CAIXA	
4. PREPARANDO, MOTIVANDO E UNINDO A EQUIPE	PG20
5. O PÓS-VENDA E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	PG24



1 | INTRODUÇÃO

Você se lembra da história da cigarra e da formiga? Sim, daquela fábula de Esopo, recontada por La Fontaine, em que, durante o verão, a primeira canta e descansa, enquanto a segunda trabalha sem parar? E em que, quando chega o inverno, a cigarra passa fome, ao passo que a formiga tem alimento de sobra?

De certa forma, o conto tem tudo a ver com o tema deste e-book: a sazonalidade. O assunto é capaz de causar tanto temor quanto otimismo, já que pode ser influente o bastante para determinar o destino de um negócio. E esse destino ser bem-sucedido ou não depende da postura que o empreendedor vai assumir: de formiga preparada ou de cigarra imprevidente.

Mas, antes de entender de que forma você pode se organizar para aproveitar melhor datas

e acontecimentos específicos - ou atenuar os danos causados por eles - vale conhecer mais sobre o tema.

Em poucas palavras, “sazonalidade” se refere à qualidade de tudo aquilo que é sazonal. No caso específico do mercado, **diz respeito a qualquer produto ou serviço sujeito às flutuações de demanda do consumidor, geralmente ao longo de um ano.**

Essas flutuações têm as mais diversas origens:

- Climáticas (estações do ano);
- Datas comemorativas (Dias dos Pais, Mães, Crianças, Namorados, Natal, Festas Juninas);
- Eventos periódicos (Copa do Mundo, Olimpíadas etc);
- Crises diversas (econômicas e, mais recentemente, a hídrica), entre outras.



1 | INTRODUÇÃO

No final das contas, se você analisar bem, quase tudo tem potencial de interferir na sazonalidade de um produto ou serviço. E isso implica uma alteração direta no seu faturamento - que pode ser positiva ou negativa.

Para entender melhor o processo, **tomemos o exemplo de um restaurante suíço, especializado em fondues.** É natural que os negócios vão muito bem durante o inverno e que se obtenham lucros formidáveis ao longo da estação - a **sazonalidade positiva**, nesse caso. Mas, se os gestores não se prepararem para a longa “barrigada” nas vendas durante a primavera e o verão, poderão enfrentar sérios problemas na administração - aí, temos a **sazonalidade negativa**.

Quanto a essa alternância, um breve adendo: aqui no Brasil, as estações do ano não são tão bem definidas, mas é muito mais provável que um inverno seja mais quente do que se observe um verão mais frio. Por isso, o restaurante deve se planejar. Variar o cardápio inserindo pratos para outras estações é uma boa forma de afastar os perigos da cigarra inconsequente.

2 | ENTENDENDO A SAZONALIDADE DE UM PRODUTO OU SERVIÇO



No exemplo acima, o proprietário do restaurante sabe muito bem quando as vendas vão aumentar ou diminuir. E isso é fundamental. Sem conhecer profundamente a sazonalidade a que seu produto ou serviço está sujeita, não há trabalho de formiguinha que dê jeito.

O primeiro passo é entender os **tipos de sazonalidade** do setor em que você atua - considerando que, dependendo da área, tais tipos podem mudar completamente. Tomemos como exemplo, agora, o setor do turismo. Há três tipos de variações possíveis:

- **SINGLE-PEAK** - Ou “pico único”: um período do ano que concentra a maior parte do fluxo turístico anual. Esse tipo de sazonalidade é facilmente observado em localidades que apresentam verões ou invernos muito marcantes. **Um exemplo**

é o litoral de Santa Catarina, local que reúne um maior número de turistas entre os meses de dezembro e fevereiro, coincidindo com o verão.

- **TWO-PEAK** - ou “dois picos”: em localidades turísticas com essa característica, são dois os períodos de alto fluxo de visitantes. É menos comum que o single-peak, mas pode ser identificado em **Porto Seguro/BA, por exemplo, que recebe um grande número de viajantes tanto no meio quanto no final do ano** (férias escolares).
- **NON-PEAK** - Ou “sem pico”: para destinos turísticos, essa seria a melhor condição. Por não possuir picos que concentram um maior número de visitantes, **locais com essa característica tendem a receber turistas o ano todo, sem grandes**

2 | ENTENDENDO A SAZONALIDADE DE UM PRODUTO OU SERVIÇO



variações. A Cidade do Rio de Janeiro pode ser considerada um exemplo, já que recebe turistas o ano inteiro.

Os efeitos para os empreendedores - principalmente nos dois primeiros casos - são complexos. **O fluxo sazonal, muitas vezes, requer a abertura do negócio somente na alta temporada,** o que obriga os gestores a gerar todo o lucro em uma época do ano específica. A geração de empregos também é extremamente variável em locais com alta sazonalidade.

Outro setor que enfrenta forte sazonalidade é o **têxtil**. Aqui também o clima exerce muita influência, já que o mercado se divide em basicamente duas coleções: verão e inverno. **A curva de vendas das empresas do segmento oscila fortemente ao longo**

do ano, o que afeta toda uma cadeia - dos fornecedores de matéria-prima até o vendedor final, no varejo. Isso tudo sem contar a já mencionada e indefinida meteorologia em muitas partes do país, nas quais é perfeitamente possível que o inverno se transforme em verão e vice-versa.

Mas como atenuar esses riscos? Basta seguir três passos principais: **planejar, planejar e planejar.** Vamos assumir, então, que você já tenha identificado a sazonalidade do seu produto. Então, é hora de **saber o que aconteceu nos anos anteriores.** Ou seja, é fundamental que você desenhe um panorama com os picos de venda, observando quais produtos ou serviços foram os mais requisitados e em quais momentos isso ocorreu.



2 | ENTENDENDO A SAZONALIDADE DE UM PRODUTO OU SERVIÇO

Com esses dados, **você provavelmente conseguirá elaborar uma projeção do que acontecerá nas mesmas datas dos próximos anos.** Mas não se trata de ciência exata, mas sim de projeções, que, por se sujeitarem aos mais diversos imprevistos, podem ocorrer ou não.

Existem ferramentas que ajudam neste momento do **planejamento estratégico de vendas**. No link abaixo, você encontra uma planilha elaborada por **Marcelo Nakagawa**, professor de empreendedorismo do Insper, que utiliza o exemplo de uma empresa de sorvetes para você realizar sua projeção. É de graça e fundamental para te ajudar a colocar os pés no chão e analisar a questão da sazonalidade com mais objetividade.



Baixe aqui

Planilha de Projeção de Vendas

Outro ponto a que você deve dedicar muita atenção é o **fluxo de caixa**. Sobretudo se sua movimentação financeira é influenciada pela sazonalidade. **O grande segredo é organizar com cuidado as entradas e as saídas do caixa:** assumindo que um negócio sazonal possa prever uma receita maior durante um certo período, o ideal é programar as despesas para o mesmo período, de forma a criar reservas para os meses de “barrigada” nas vendas. Falaremos sobre isso no capítulo seguinte.

Leia mais e aprofunde seus conhecimentos sobre fluxo de caixa.



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

Você já observou o que ocorreu nos últimos anos dentro do seu segmento? Elaborou as projeções de venda com base nessas informações? Então, é hora de começar o planejamento de fato. A começar pelo de marketing: de posse dos dados que foram levantados, você conseguirá entender em quais produtos ou serviços deve investir e quais comunicar.

Além disso, é também a hora de olhar atentamente para as finanças. **Você precisa se certificar de que o fluxo de caixa garanta tanto o investimento necessário aos meses de sazonalidade como ao pós-venda.** Aliás, esse período costuma colocar muitos negócios em perigo, já que demanda o capital e energia que, por vezes, não existem mais. É fundamental atentar para isso.

Como você deve ter percebido, os principais tópicos deste capítulo são: planejamento de vendas, gestão de estoque e fluxo de caixa. Agora vamos analisar melhor cada um deles.

O PLANO DE MARKETING E VENDAS

Para aproveitar melhor todas as oportunidades de venda oferecidas pela sazonalidade - principalmente das datas comemorativas - sua empresa deve estar preparada para elas.

E assumindo que você já saiba o quanto e onde gastar, chega a hora de elaborar um plano de *marketing*. **É o momento de estudar todos os recursos possíveis para você atingir seu público-alvo com mais eficácia.** Se você ainda não se sente confiante para alocar os recursos de marketing, [estes ebooks](#) podem te ajudar muito!



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

Mas, voltando ao assunto, estamos falando de promoções, de campanhas nas mídias sociais, da identificação de quais nichos são mais estratégicos para se trabalhar, e por aí vai.

Neste artigo do Hubspot.com, a especialista norteamericana Rachel Sprung lista cinco passos para a elaboração um plano de **marketing** para as datas sazonais do comércio. Compartilhamos as etapas abaixo:

//1 Desenvolva uma **estratégia de campanha**. Isso fornecerá a estrutura necessária para que o frenesi das datas não pegue você de surpresa;

//2 Elabore seu **marketing** tanto para **datas clássicas quanto para aquelas mais de nicho**. O Natal pode não ser a única celebração importante para o

seu público. Considere comunicar seus produtos ou serviços de acordo com outras ocasiões menos difundidas;

//3 Crie **ofertas temáticas para as datas comemorativas**;

Fevereiro/Março: Carnaval

Março/Abril: Páscoa

Maio: Dia das mães

Junho: Dias dos namorados e Festas juninas

Agosto: Dia dos pais

Outubro: Dia das crianças e Dia das bruxas

Novembro: Black Friday

Dezembro: Natal e Réveillon

//4 Construa um **plano para as redes sociais**. O comportamento **online** dos consumidores costuma mudar em períodos de festas, e é fundamental que sua empresa esteja preparada para isso; e



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

//5 Priorize sempre o prazer e a felicidade do seu consumidor. Lembre-se de que as datas comemorativas costumam girar em torno de temas como “laços de amor”, “boas companhias” e “diversão”, e é isso que sua comunicação deve transmitir ao público.

Vale lembrar que as datas comemorativas dizem respeito principalmente ao **varejo**. No caso de uma empresa de **B2B**, por exemplo, em que a sazonalidade é presidida por outros fatores, você deve estar atento também ao ciclo de vendas ou de planejamento do seu cliente.

Vejamos o caso da **Geekie**: dedicada à tecnologia do ensino, a empresa vende **softwares** para as escolas. Você já parou para pensar que as instituições de ensino compram seus planos de aula para o ano

seguinte entre setembro e outubro, quando estão elaborando seu planejamento? Esses dois meses são os maiores picos de venda para a Geekie, bem diferente daquelas empresas que tem suas vendas pautadas em vendas de materiais escolares, por exemplo, em que o pico ocorre logo antes da volta às aulas, entre janeiro e fevereiro.

A GESTÃO DO ESTOQUE

Um plano de **marketing** bem estruturado e efetivo será inútil caso os produtos não estejam disponíveis, certo? Por isso, é imprescindível realizar também uma boa gestão do seu estoque. Pedro Janot, executivo com extensa experiência no varejo, dá algumas dicas fundamentais para que você não perca as oportunidades oferecidas pela sazonalidade:



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

//Cuide dos 20% dos produtos que representam 80% da sua venda

Este erro pode ser fatal. A análise da sazonalidade deve garantir que você tenha sempre em estoque aqueles que são os carros-chefes de um momento específico, impulsionando o crescimento da sua empresa.

//Não perca o pico da sazonalidade

É verdade que muitas vezes essa perda é atribuída a atrasos do fornecedor, mas há também erros que ocorrem durante o processo de compras. Por isso, jamais deixe de monitorar constantemente sua operação.

//Forneça itens básicos continuamente às lojas

Eles podem não ser o motivo pelo qual a loja existe, mas sempre vendem. No mercado de moda, por exemplo, o consumidor sempre

estará de olho numa boa camiseta branca, na legging preta, no short jeans.

//Antecipe-se

Quando se trata de gestão de estoque - e de sazonalidade em geral -, a improvisação sempre será inimiga do bom desempenho. Você jamais deve esperar as coisas acontecerem. Deve ser analítico(a) e corajoso(a) para eliminar o custo desnecessário, que não agrega valor ao negócio. E manter, na gaveta mental, estratégias rápidas de reação para estar à frente. **Lembre-se de que a sazonalidade também favorece seus concorrentes**, e de que varejo é detalhe.



Leia mais

Como utilizar a curva ABC para gestão de estoque



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

A IMPORTÂNCIA DO ESTOQUE DE SEGURANÇA

Durante a sazonalidade, duas coisas podem sinalizar que você não está acertando com o seu estoque: **produtos faltando ou produtos sobrando.**

Há prejuízo nos dois casos. Ambos significam que você não está fazendo uma previsão de demanda adequada. Quando faltam produtos no estoque, você está perdendo vendas. E, quando sobram, significa que você pode estar com produtos encalhados.

Um estoque de segurança evita essas situações. E para isso, a dica é a mesma de sempre: planejamento. **Você precisa de informações detalhadas sobre o seu**

histórico de vendas. Assim, poderá fazer previsões sobre como o seu consumidor vai se comportar em datas específicas.

A partir dessa previsão, você consegue montar um estoque ideal. Ou seja, encontra um equilíbrio entre o volume do estoque mais econômico e as suas vendas. Mesmo que esses dados não sejam precisos - incertezas sempre existem -, eles servirão como base para calcular seu estoque de segurança, que será um excedente do estoque ideal.

Agora, se mesmo assim você continua tendo problemas de estoque e não sabe o porquê, vale a pena repassar estes oito passos:



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

//1 Registrar tudo (que chega e que sai, mercadorias e insumos): isso significa criar um cadastro para cada item e atualizar conforme houver alguma mudança de status. O cadastro deve conter informações como código e descrição, data de aquisição e de venda, além do preço pelo qual cada item foi vendido. Seja qual for o seu sistema (manual ou automático), fazer isso é OBRIGATÓRIO.

//2 Checar seus registros: parece um detalhe tolo, mas muitas empresas não fazem isso e acabam tendo problemas quando descobrem que algo está errado com os valores. Uma dica é implementar algum sistema de “Inventário Rotativo”. Assim, o próprio sistema escolhe

diariamente itens para checar e poderá detectar eventuais erros.

//3 Atentar aos produtos perecíveis: se eles estragarem antes que você os venda, será prejuízo na certa. Por isso, não deixe de considerar esse detalhe quando planejar suas compras com fornecedores.

//4 Cuidar também da organização do espaço físico: se você tem um estoque, precisa também garantir que a mercadoria desejada seja facilmente encontrada no seu espaço. De nada adianta você ter todas as informações sobre o produto, se não consegue achá-lo com agilidade quando precisa. A organização permite que você avalie



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

com precisão o espaço que precisa, ganhe tempo e evite gastos extras com infra.

//5 Estabelecer processos de controle de estoque: para evitar falhas, o melhor é definir rotinas claras de atualização das ferramentas de controle. Por exemplo: toda vez que um produto for vendido, deve-se entrar imediatamente na planilha ou no sistema e atualizar o status do material e o estoque disponível na loja.

//6 Envolver toda a equipe no processo: de que adianta investir em um sistema novo, se nem sua equipe (e muitas vezes nem você) saberá usá-lo da forma correta?

//7 Mapear e integrar sua operação: se você faz controle de estoque, também controla dados sobre as vendas do seu negócio. Com isso, você sabe com exatidão quais são os produtos com maior e menor saída, e com que frequência cada item tem que ser repostado. A integração também possibilita uma maior sinergia com sua área de *marketing* e vendas.

//8 Programar as compras com fornecedores: crie um calendário com as datas de compra para cada item. Sistemas específicos para o controle de estoque podem até enviar alertas quando chegar a hora de fazer a reposição.

case:

BELEZA NATURAL E O DESAFIO DO CICLO DE PRODUÇÃO

Nada melhor do que um exemplo concreto para ilustrar como a sazonalidade pode afetar uma gestão de estoque. Neste caso, da Beleza Natural, empresa especialista em produzir soluções para cabelos crespos e ondulados. São mais de 20 anos de atuação.

De acordo com o **CFO Allan Grossmann**, a vasta experiência da Beleza Natural que os gestores conheçam bem a curva de vendas. Por conta disso, é realizada uma **projeção anual**, na qual entram as variações conhecidas: em maio a demanda é maior por conta do Dia das Mães, em junho há picos no Nordeste devido a São João etc.

De acordo com Allan, **as apostas se relacionam ao crescimento em relação a anos anteriores**. “Eu conheço a minha curva de sazonalidade e,

levando em consideração o ano anterior, faço a projeção do próximo ano”. **A estimativa gera uma curva de produção, e é aí que os desafios surgem: a empresa tem um ciclo de produção de três meses.**

Ou seja, do pedido ao fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto para a venda, passam-se 90 dias. Então, **o ciclo tem que ser iniciado, mesmo que não se saiba se a estimativa se cumprirá ou não**. “Pode acontecer de perdemos vendas por falta de estoque, ou de ficarmos *superestocados*, por conta de fatores diversos”. E, para o segundo caso, o próprio gestor compartilha uma solução possível: **“a partir daí, eu posso reduzir a curva dos próximos três meses de venda”**, para dar vazão ao estoque.

case:

BELEZA NATURAL E O DESAFIO DO CICLO DE PRODUÇÃO

O principal aprendizado de todo este processo, afirma Allan Grossmann, diz respeito ao aspecto mais amplo. "O empreendedor não deve olhar só para a sazonalidade, porque, na maioria dos negócios, a sazonalidade é um item conhecido.

O grande desafio, quando falamos de gestão de produção, é o desvio entre o que você planejou, o que você orçou, e o seu ciclo de produção".

Assim sendo, trata-se essencialmente de apostas. Corre-se o risco de perder vendas por conta de falta de produtos, ou de se enfrentar problemas de capital de giro com o excesso de estoque. Por isso, **Allan enfatiza a importância de que você entenda muito bem o seu ciclo de produção, e que esteja atento(a) a essas questões**, fazendo os ajustes que considerar necessários.



Leia mais

O Bê-a-bá do estoque em algumas lições simples



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

O FLUXO DE CAIXA

Dependendo do tipo de negócio que você conduz, as datas sazonais podem tanto ser o momento mais movimentado do ano, como o mais lento. Mas mesmo o primeiro caso pode ser mal aproveitado caso você não planeje também seu fluxo de caixa.

Este artigo da Entrepreneur.com

compartilha algumas dicas imperdíveis para isso. A questão da equipe, por exemplo, já que toda a cadeia é afetada pela sazonalidade. Se você trabalha com indústria, durante os períodos de pico, precisará de mais gente no chão de fábrica e na distribuição (logística). Se atua no varejo, vai precisar de mais vendedores. E se opera no setor de serviços, fatalmente precisará de mais funcionários na operação realizando as entregas.

Mas, quantos? Em quais dias da semana, e por quantas horas? É preciso avaliar os números exatos e organizar o caixa de acordo com eles.

Aqui, também, conhecer o passado é indispensável. Entender como os negócios se comportaram na última temporada de pico vai ajudar - e muito - as projeções do fluxo para as próximas. Lembra daquela tabela que falamos no começo do Ebook? Ela vai funcionar como um guia para todo o seu planejamento.

Por exemplo: **dê uma olhada em como estavam suas vendas diárias no período, e em como estavam as despesas.** Se o caixa estava no vermelho, o resto do ano poderá ter sido comprometido. Então, vale encontrar formas de cortar custos. O relatório também vai te ajudar a planejar



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

contratações. Se nas noites de segunda as suas vendas diminuíram, você não precisará de temporários nestes momentos.

Focar nas suas necessidades reais de equipamento e inventário também é fundamental. **Em vez de renovar aparelhos por razões estéticas, priorize aqueles que poderão dar mais eficiência ao negócio.**

Um exemplo: você tem caixas registradoras o bastante? Seus pontos de venda estão atualizados em relação às formas de pagamento? Tudo isso deve entrar no planejamento do seu fluxo de caixa.

Neste artigo do Harvard Business Review, o especialista W. Earl Sasser trabalha com alguns problemas hipotéticos de oferta e demanda. E propõe soluções que auxiliam você a organizar melhor o seu caixa.

O autor aponta alguns erros comuns que podem ser cometidos neste momento de oscilação.

• **• aumentar o tipo errado de capacidade.** Abordando o mercado de transporte aéreo, Sasser traz o exemplos de companhias que concluíram que, se ampliassem o número de assentos por avião, o de passageiros também seria ampliado. As empresas passaram a investir em aviões maiores, os Jumbo. No entanto, quando algumas delas passaram a optar por aviões menores e começaram a conquistar mercado, **ficou evidente que a frequência de voos era o que realmente importava.** Ou seja, o prejuízo foi gigantesco.



3 | COMEÇANDO A PLANEJAR

- **não considerar a reação de concorrentes.**

O autor evoca o que aconteceu com o setor hoteleiro de Orlando quando a **Disney** anunciou a abertura de seu parque por lá. Com base no que havia acontecido com a Disneyland, na Califórnia, inúmeras companhias hoteleiras esfregaram as mãos e fizeram planos para abrir uma unidade ali por perto. Todas ao mesmo tempo. E o que aconteceu depois foi histórico: **mais de 30 mil novos quartos para servir um mercado que precisava de apenas 19 mil.** A taxa de ocupação foi de apenas 35%.

A seguir, Sasser propõe algumas soluções para atenuar os impactos da sazonalidade no seu fluxo de caixa:

- **desenvolver serviços complementares:**

uma forma de se deslocar a demanda dos períodos de pico para outros de “vale” é criar serviços que complementem seu produto principal. Por exemplo: **donos de restaurante que perceberam que clientes reclamam menos se esperarem por suas mesas no bar, com um drink**, em vez de ficarem na fila.

- **maximizar a eficiência.** Sasser explica que, para isso, os gestores devem examinar o que vem sendo feito em períodos de pico para descobrir se habilidades estão faltando, ou se não estão sendo bem utilizadas. Se essas habilidades puderem se tornar mais produtivas, a capacidade efetiva do sistema pode aumentar. Como exemplo, ele cita **os paramédicos, cuja atuação aliviou significativamente o trabalho de médicos.**

4 | PREPARANDO, MOTIVANDO E UNINDO A EQUIPE



Após definir o plano de vendas, organizar o estoque e preparar o fluxo de caixa, chega o momento de preparar os colaboradores para as datas de pico do seu negócio, porque o grande volume de demanda pode causar confusão. Se a empresa não estiver bem alinhada, os processos poderão se defasar, e - muito pior - entregas podem atrasar.

Aqui, também, planejamento é fundamental. Projeções de demanda, gestão de mão-de-obra, reforço da equipe em períodos de pico são alguns dos componentes que devem constar em seu radar.

Caio Bonatto, cofundador da Tecverde, empresa fornecedora de soluções sustentáveis para o mercado de construção civil - relata algumas falhas cometidas pela empresa:

- **Equipe subdimensionada:** apesar da projeção inicial de uma demanda crescente

acentuada, **os gestores não contrataram as pessoas necessárias para tal.** Subestimaram a complexidade do crescimento da produção e enfrentaram problemas relacionamento com nossos clientes. Acabavam entregando no **limite do aceitável.**

- **Contratações em cima da hora:** desta vez, a Tecverde ampliou a equipe, **mas só quando a demanda já estava ocorrendo.** Os profissionais **não tiveram tempo suficiente para serem preparados**, para absorverem a cultura da companhia.

- **Projeções que não se cumpriram:** o quadro grande de pessoas foi mantido com antecedência, mas o aumento de demanda não veio. Os gestores ficaram tão apreensivos com possíveis novos erros que não deram a devida atenção às projeções. **Consumiram a margem, e o fluxo de caixa foi no limite.**

4 | PREPARANDO, MOTIVANDO E UNINDO A EQUIPE



Caio não se arrepende dessas decisões. Foram os equívocos que o levaram a acertar. E ele faz questão de compartilhar a fórmula que vem dando bons resultados: Fazer uma **previsão de demanda agressiva**, realista dentro do cenário macro e influenciável por ações internas (marketing, relacionamento, etc)

A partir desta projeção, preparar um time e a companhia para uma demanda um pouco inferior, talvez cerca de 20% abaixo, **e exigir mais de todos** é um grande desafio.

O DESAFIO DA CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

Caio também abordou um aspecto da sazonalidade que costuma ser bastante problemático: as **contratações temporárias**. Sobretudo no setor de atendimento aos clientes, em que **a chegada de novos funcionários torna difícil a manutenção de**

um padrão de qualidade. Alguns motivos explicam a complexidade: o principal é a falta de tempo hábil para a capacitação da mão de obra e para a ambientação e o treinamento dessas pessoas.

Uma possível solução para isso é a **terceirização de mão de obra**. Os funcionários terceirizados apresentam a vantagem de já estarem aptos e treinados para exercer determinadas funções. Outra dica é, mais uma vez, o **planejamento**. Mônica Nascimento, gerente de desenvolvimento de RH da rede carioca **SuperPrix Supermercados**, adota a estratégia de usar um histórico de demandas de anos anteriores para organizar a contratação. E dá uma dica para as empresas que vão contratar equipes temporárias pela primeira vez: buscar a ajuda de organizações temporárias.

Selecionamos também outros cases de empresas que vêm fazendo um grande trabalho nesse sentido:

case:

ZUP E A INTEGRAÇÃO DAS EQUIPES

Suponha que, em uma mesma sala, estejam um brasileiro, um chinês, um russo e um senegalês. Eles precisam conversar, só que a barreira dos idiomas os impede. E se entrasse um tradutor que falasse todas essas línguas e permitisse a integração? A ZUP funciona mais ou menos como esse tradutor: as linguagens de programação são inúmeras, cada **software** tem a sua. **O que a tecnologia da ZUP faz é possibilitar que os softwares se comuniquem em uma única plataforma.**

Trata-se de um negócio B2B com ciclos de vendas mais longos. Mas como a empresa se prepara para eles? “Por meio de um processo de **forecast** de vendas acurado”, afirma o **VP de Vendas, Rodrigo Bernardinelli**.

“Temos um método de vendas que permite identificar a evolução das fases em oportunidades comerciais e que é acompanhado por toda a empresa por meio de reuniões semanais e um sistema automatizado”. Essa estratégia permite

que as equipes de desenvolvimento consigam se preparar para as novas demandas: o RH organiza o recrutamento de talentos e as equipes de suporte e operações verificam se a infraestrutura será capaz de suportar novas cargas.

No caso da indústria da ZUP, os padrões auxiliam nas previsões. “As vendas tendem a ter um comportamento parecido trimestre a trimestre, definindo um padrão. **Esse padrão nos ajuda a ter uma maior previsibilidade no geral**, gerenciando expectativas financeiras no decorrer do ano”, conta Rodrigo.

Já em relação à tecnologia e à operação nos clientes, **a empresa desenvolveu um recurso que amplia a capacidade computacional** para a operação de um cliente de acordo com a demanda. “Com isto, conseguimos nos preparar para eventuais picos de demanda de nossos clientes mantendo os acordos de níveis de serviço e a experiência do usuário”, conclui o gestor.

case:

AKIYAMA E A IMPREVISIBILIDADE DOS GRANDES PROJETOS

Já o caso da Akiyama, empresa que desenvolve sistemas de identificação biométricos, é bem distinto. A organização trabalha com dois modelos de negócios: produtos e sistemas para o setor privado (o que gera uma receita recorrente ao longo do ano) e grandes projetos, realizados principalmente para o setor público.

De acordo com **Marcos Simões, Diretor de Negócios**, a sazonalidade da Akiyama está relacionada ao segundo modelo. **“São projetos que não acontecem necessariamente todos os anos, mas que podem representar, isoladamente, dez vezes ou mais o faturamento recorrente anual”**. Como exemplo, ele cita o sistema de biometria adotado pela Polícia Federal para a emissão de passaportes.

Marcos afirma que projetos como esse, de grandes dimensões, também envolvem a distribuição de produtos - com a diferença de que a oferta é mais sofisticada. Há a integração com **softwares, interfaces** e funcionalidades a mais. E como você pode imaginar, tal forma de operar não permite um planejamento antecipado para a sazonalidade, que “é binária”: a

empresa pode passar oito meses atuando em um projeto, e passar os três anos seguintes sem nenhum.

A solução, conta o gestor, passa pela adoção de uma **estrutura variável por cada projeto**. **“Tudo o que é força operacional** que varia de acordo com cada projeto - montagem de equipamentos, distribuição etc, nós contratamos por projeto. O pessoal vem para trabalhar por alguns meses, apenas”.

A estratégia se estende também à parte de desenvolvimento: “Nós tentamos trabalhar o máximo possível com parceiros”. Enquanto a inteligência das soluções (algoritmos usados, protocolos de comunicação adotados, hospedagem etc) fica a cargo da própria equipe da empresa, os programadores que colocarão a mão na massa são todos terceirizados.

De acordo com Simões, embora dispendiosa e complexa, a estratégia tem servido muito bem aos objetivos da Akiyama: **“nós não assumimos o risco de ter um custo fixo nos períodos em que os grandes projetos não acontecem”**.

5 | O PÓS-VENDAS E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS



Diferentemente do que muitos gestores pensam, o trabalho não acaba junto com os períodos da sazonalidade. Depois de elaborar e executar todo o planejamento, e de preparar a equipe para as operações, a empresa deve medir os resultados.

Chega o momento de você avaliar se atingiu ou não o que esperava com todos os esforços descritos acima. Lembra-se daqueles primeiros passos, de análise da *performance* dos anos anteriores? Então: os dados registrados agora serão fundamentais para os próximos anos. Servirão como uma régua para você medir que deu e o que não deu certo, e fazer as mudanças necessárias.

Abaixo, separamos algumas dicas que podem ajudar bastante nesta etapa:

//Crie laços com os novos clientes

Se tudo deu certo, sua empresa ganhou um novo público durante os períodos de pico. E você não apenas pode, como **deve estabelecer um vínculo com estes novos clientes, para que voltem a consumir suas ofertas.**

Por exemplo: você pode enviar um e-mail *marketing* agradecendo pela compra. Na mesma peça, pode convidá-los a conhecerem suas redes sociais, oferecer cupons de desconto e mantê-los informados sobre as novas promoções.

5 | O PÓS-VENDAS E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS



Cogite também mandar peças celebrando o aniversário de seus clientes. Lembre-se de usar sempre a criatividade, para fugir dos lugares-comuns destas épocas.

//Esteja de prontidão para resolver dúvidas

Você também deve estar sempre disponível para solucionar as questões que possam vir de clientes. Se a demanda de produção ou serviços aumenta, certamente o número de dúvidas, sugestões e reclamações também. Aconteça o que acontecer, não os deixe esperando por muito tempo nos atendimentos pela internet ou telefone, um atendimento de qualidade pode determinar se um cliente volta ou não. Uma possibilidade é a de recorrer **à contratação temporária** de funcionários, expediente de que já falamos acima. Resguardando-se com uma equipe mais disponível, você reduz os riscos de que seus esforços até aqui sejam arruinados.

//Conheça a satisfação do seu público

O aspecto mais importante do pós-venda é, sem dúvida, o entendimento de como anda o nível de satisfação do seu cliente. **Realize pesquisas de satisfação pelo menos uma vez por ano**; e, dependendo da sazonalidade do seu produto, é importante realizar até duas pesquisas ou mais. Há serviços que medem constantemente a satisfação dos clientes, analisando-a uma vez por semana ou até mesmo diariamente.

E não se esqueça: para que sua estratégia de **marketing** tenha sucesso, é fundamental **investir em atendimento de qualidade, em negociações para os clientes e em uma sólida política de pós-venda**. Esses fatores, alinhados aos objetivos da sua empresa, certamente farão com que as vendas corram bem no futuro, e que os consumidores se tornem fieis à marca.

5 | O PÓS-VENDAS E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS



Mais uma dica: **se você estiver em busca de fundos de investimento para seu negócio, priorize um parceiro que conheça bem a questão da sazonalidade.** Um investidor experiente em lidar com negócios sazonais pode facilitar os caminhos para a expansão, a contratação de funcionários e para outros movimentos tão importantes nesse momento.

Não custa lembrar, uma última vez, que a palavra-chave de todo esse processo é **planejamento**. É indispensável que você conheça seu mercado, entenda a cultura em que você atua e preveja movimentos para encontrar as oportunidades certas.

Isso só acontecerá com a elaboração de um plano bem abrangente. Só assim **você poderá descobrir exatamente quando ocorrerá a sazonalidade do seu produto ou serviço**, ter as datas bem definidas em mente, montar um plano de vendas de acordo com elas, gerenciar o estoque para as oscilações, controlar o caixa e motivar a sua equipe em torno dos objetivos.

Dá bastante trabalho, nós sabemos. Mas, como até as formiguinhas de Esopo mostram, vale a pena. Boas vendas!

SOBRE A ENDEAVOR

A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

Mais informações e conteúdos para empreendedores em
<http://endeavor.org.br/>

SOBRE O SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e orientação técnica para pequenos negócios de todos os setores.

Para saber mais navegue pelo portal ou ligue gratuitamente para a Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800.

