

Sabemos que no último trimestre do ano, o **Gerente de Vendas** é responsável pela elaboração do orçamento de seu setor. Nesse período, **além da preocupação de atingir as metas do ano corrente, ele precisa elencar seus planos e projetar os números para o ano seguinte**. E um orçamento não é realizado em poucos minutos, ele necessita de horas de planejamento e são muitos os detalhes, por isso pensamos: “como auxiliar os gestores nesse momento?”

Então, criamos a **Semana do Planejamento Orçamentário**, um evento idealizado pela Treasy em parceria com diversas empresas, com foco em auxiliar os gestores das áreas de **Marketing, Vendas, TI, RH e Atendimento** a realizarem o orçamento. O evento ocorreu de 20/11/2017 até 24/11/2017 e contou com a presença de diversos especialistas.

No primeiro dia o tema foi Orçamento de Marketing e no segundo foi a vez de falar sobre Orçamento de Vendas. O bate-papo foi entre Diego Wagner (CEO na Meetime), Theo Orosco (CEO na Exact Sales) e Felipe Rocha (Gerente Comercial da Microjuntas).

O bate-papo foi incrível! Os participantes compartilharam erros, acertos, dicas e tendências para trazer para você novas visões e muita inspiração. Listamos as principais dicas para você conferir e anotar. Mas caso queira ver o webinar na íntegra, você pode acessá-lo neste link:



O que você vai encontrar neste artigo:

#01: Regra 80/20

#02: Entenda sobre CAC e LTV

O que é Custo de Aquisição por Cliente (CAC)

O que é LTV (Lifetime Value)

#03: Nível de detalhamento do Orçamento de Vendas

#04: Acompanhamento de resultados e de ações

#05: Revisão orçamentária é essencial

#06: Passo a passo para o ano seguinte

Por fim...

## #01: Regra 80/20

Theo Orosco, CEO da Exact Sales, contou que estão indo para o terceiro ciclo orçamentário, e atualmente a criação do orçamento **se baseia 80% em projetos que possuem dados históricos**, ou seja, já foram executados anteriormente e deram certo, e **20% em projetos**

**inovadores**, que nunca foram executados anteriormente. O planejamento orçamentário também é dividido em duas frentes: a frente chamada passiva que refere-se aos investimentos em marketing e a frente ativa, que são investimentos em SDR e eventos. Posteriormente Theo faz uma análise para estimar o ROI que cada frente é capaz de trazer e avalia qual o limite de gasto em cada uma.

## #02: Entenda sobre CAC e LTV

Algumas empresas levam em consideração dados de CAC e LTV para criação do orçamento, então é importante ter claro o que eles significam.

### O que é Custo de Aquisição por Cliente (CAC)

**CAC é o Custo de Aquisição por Cliente, ele indica quanto a empresa gasta para adquirir um cliente.** Ele pode ser calculado somando todas as despesas dos times de vendas e marketing, incluindo salários, comissões, gastos em anúncios, propagandas etc. e dividindo-se pelo número de clientes conquistados naquele período. Saber quanto você gasta para adquirir um cliente é um dos primeiros e cruciais itens a serem medidos, principalmente em negócios B2B que querem crescer de forma acelerada.

Mesmo sendo um indicativo do passado, o CAC é um ótimo indicador para saber o quanto você está gastando para conquistar seus clientes e o quanto precisará de caixa para financiar seu crescimento. O ideal é trabalhar sempre para diminuir o CAC ao máximo possível, utilizando para isso, canais e estratégias fora do convencional, como por exemplo, fazer parcerias para acessar públicos desconhecidos anteriormente a um custo mais baixo. Ou, então, montar programas de afiliados que estimulam terceiros a direcionarem tráfego para sua empresa por um percentual da compra (ou valor fixo por direcionamento), o que ajuda muito para diminuição do CAC.

### O que é LTV (Lifetime Value)

Já o LTV, ou Lifetime Value, é a principal métrica que complementa o CAC. **Entendemos por Lifetime Value todo o montante de dinheiro que seu cliente deixa com você, desde a primeira compra até quando deixa de ser cliente.** Afinal, se você investe dinheiro para adquirir um cliente, saber quanto ele gasta em sua empresa é tão importante quanto conhecer o valor que você despende nele, certo?



Para aumentar o LTV você precisa entender bem o tipo de negócio em que se encontra:

comércios geralmente estimulam periodicamente o usuário a voltar com promoções, cupons de desconto ou oferecendo produtos semelhantes. Indústrias geralmente vendem para clientes fixos e trabalham o relacionamento próximo para manter estes clientes por um longo prazo. Já empresas de serviços, buscam fidelizar os clientes com serviços recorrentes (como TV a cabo ou telefonia) ou então precisam garantir a prestação de um serviço de extrema qualidade, para que o cliente volte a procurá-la novamente quando tiver uma nova necessidade.

Via de regra, é preciso pensar em como o cliente extrai valor do seu produto ou serviço e oferecer a ele um pouco mais, cobrando também a mais por isso e buscar sempre o maior LTV possível.

## #03: Nível de detalhamento do Orçamento de Vendas

O nível de detalhamento do orçamento depende de cada negócio e do nível de maturidade do orçamento. A dica é: **especifique até o nível que seja realmente necessário e possível, lembre-se que os extremos não são saudáveis**. As empresas que possuem um orçamento muito simplificado, terão dificuldades de encontrar onde estão os problemas de performance. Empresas com canais de distribuição muito ramificados ou mix de produtos muito extensos, acabam tornando complicada a tarefa de realizar a projeção em nível tão detalhado. O indicado é ter dados suficientes para realizar análises como:

- compreender o motivo de um determinado produto vender mais em uma região que outra;
- analisar o desempenho entre filiais;
- comparar a rentabilidade de linhas de produtos diferentes;
- quais produtos vendem mais por estação do ano, por região e até mesmo a relação entre a venda de dois produtos (quando um impulsiona a venda de outro);
- conversão média de vendas por colaborador.

## #04: Acompanhamento de resultados e de ações

Aqui na Treasy, **aprendemos a acompanhar ações diariamente, porque o resultado é a consequência de várias ações bem sucedidas e que você não consegue gerenciar aquilo que não mede**. Diego Wagner, fundador da Meetime, contou que o time de vendas deve ser acompanhado semanalmente, analisando se o número de ações necessárias para alcançar o resultados estão sendo executadas de acordo com o planejado, por exemplo: ele conseguiu abordar x clientes? Ele conseguiu agendar x reuniões?



Theo, CEO na Exact Sales, relatou que eles dividiram as métricas de desempenho (os famosos KPI's) em três níveis: estratégico, tático e operacional. Sendo que no nível estratégico avalia-se as variáveis finais como MRR – Monthly Recurring Revenue ou Receita Recorrente Mensal (indicador comum em empresas SaaS – Software as a Service) e como está a distribuição da receita por canal de vendas, qual canal está performando melhor. Já no nível de métricas táticas, é analisado o SLA (Service Level Agreement) por time, ou seja, o quanto cada time avançou na etapa de vendas. Por fim, as operacionais são métricas do dia a dia, como: quantas ligações foram feitas, quantos agendamentos foram realizados, etc.

**Uma dica essencial é montar uma operação na qual o gestor consiga rastrear as origens das vendas.** Isso porque, as vezes, ocorre uma venda na qual a empresa tem dificuldade de identificar qual ação realizada trouxe o resultado. A ideia é poder replicar essas ações.

## #05: Revisão orçamentária é essencial

As revisões orçamentárias ocorrem com frequência, em algumas empresas acontece mensalmente e em outras trimestralmente. Quando o desvio no orçamento é maior que 10%, chamar o time de líderes para um replanejamento é uma dica dada pelo Theo, isso faz com que a empresa não precise parar em dezembro para fazer o orçamento, porque ele estará pronto.

## #06: Passo a passo para o ano seguinte

Se a cultura orçamentária já faz parte da realidade da empresa, fazer o planejamento para o ano seguinte vai ficar cada vez mais fácil e o resultado será bem próximo do real. Porém, os processos podem ser bem distintos, de acordo com o negócio e com a equipe. O Felipe, da Microjuntas, por exemplo contou que começaram em outubro. A equipe manda informações por meio de relatório, a gerência avalia, complementa e envia para a controladoria, que reúne com os dados das demais áreas e apresenta para a diretoria.

Enquanto o Diego, da Meetime, segue um esqueminha nos dois últimos meses do ano:

- 01 – reunião com todas as lideranças para determinar os grandes objetivos de faturamento e clientes;
- 02 – reunião com o gestor da área comercial para entender os recursos e investimentos necessários para atingir esses objetivos;
- 03 – *stress test* dos projetos, para testar a configuração planejada. Etapa que envolve várias

ações como reunião com mentores e time financeiro e *benchmark* com empresas que conseguiram resultados parecidos

04 - voltar para os times de vendas e fechar planejamento orçamentário.

## Por fim...

Você deve ter percebido que realizar o Orçamento de Vendas não é uma tarefa fácil, nem para profissionais que são especialistas na área, mas é extremamente necessário. Então, primeiramente tenha claro qual é o objetivo do setor para o ano seguinte. Analise o histórico, sempre que for possível e faça as projeções baseado no que é necessário ter de recursos para atingir a meta estipulada. E por fim, faça benchmark, busque a experiência de quem já passou pelo desafio.

Se quiser conferir o webinar na íntegra e conferir outras dicas, basta clicar no banner:



Esperamos que este artigo tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

---

*Também publicado em Medium.*

**Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!**

**Quero falar com um especialista!**