



Reduzir os ajustes top-down no seu forecast

Por Ramsés De La Rosa, Anne Agopyan e André Takahashi

Alguns dias atrás, recebemos um telefonema de um dos nossos principais clientes. Era o Gabriel, presidente de uma grande empresa farmacêutica no Brasil, que voltou recentemente de uma reunião global onde apresentou o forecast de suas marcas.

Ele estava entusiasmado, porque pela primeira vez em muitos anos, não houve alterações “top-down” no forecast apresentado. A equipe local trabalhou com diligência por várias semanas para preparar os números, então esse resultado foi muito merecido. Enquanto celebrávamos a conquista, refletimos sobre a longa caminhada de sua equipe. Há pouco mais de um ano, nós nos reunimos para discutir os desafios que eles enfrentavam. Eu me lembro bem da forma como Gabriel explicou a situação:

“As equipes estão trabalhando muito, mas acredito que exista uma maneira mais eficiente para criar nossos forecasts. Por exemplo, cada marca parece estar seguindo uma abordagem diferente e muito tempo é dedicado apenas para compreendermos a metodologia e hipóteses que cada time está usando, muitas vezes, parece que trabalham em empresas diferentes. Sempre temos que retomar as hipóteses nas reuniões, para compreender as reais oportunidades e os desafios de cada marca, e então, traduzir tudo isso em números que ainda serão validados pela liderança global. A validação também é complicada, em diversas situações não conseguimos traduzir todo o nosso esforço em uma apresentação que defenda nossos cenários de maneira lógica e com argumentos claros, assim, nossa equipe acaba sendo desafiada e recebendo uma meta maior. Temos que fazer algo sobre isso.”

A ZS trabalhou com a empresa a fim de transformar o processo de forecast. O trabalho foi organizado em cinco pilares:

- 1. Desenvolver um processo com regras e governança claras.** Trabalhando com diferentes equipes e marcas, concordamos na criação de um calendário anual de forecast, garantindo que todos os envolvidos estivessem cientes de quando sua contribuição seria necessária. A equipe era multidisciplinar, incluindo pessoas de marketing, vendas, área médica, acesso, regulatórios e finanças. Todos estavam claramente informados sobre como suas entregas seriam analisadas e incorporadas na tomada de decisão do processo.
- 2. Montar uma estrutura analítica robusta para as principais questões estratégicas da marca.** A equipe selecionou um modelo de forecast comum entre as marcas. Avaliamos e eliminamos a complexidade nas áreas que não geravam insights significativos e não tinham a granularidade desejada. Utilizamos uma plataforma e uma abordagem em comum para as marcas, adaptando-as para suas reais necessidades.
- 3. Organizar e priorizar a inteligência de mercado necessária.** A abordagem comum entre as marcas facilitou a compreensão das lacunas de conhecimento existentes. Desta forma, o grupo de Business Intelligence foi mais objetivo, decidindo quais pesquisas primárias e secundárias seriam necessárias para analisar e criar as hipóteses de forecasting.

Sobre a ZS

- + A ZS é a maior empresa global focada exclusivamente em ajudar as empresas a melhorar sua performance e aumentar sua receita e participação de mercado. Atua por meio de soluções de marketing e vendas abrangentes—desde customer insights e estratégia até analytics, operações e tecnologia.
- + Mais de 5.500 profissionais em 22 escritórios no mundo
- + Parceria com mais de 1.200 clientes em mais de 70 países
- + Mais de 30 anos de experiência

4. Definir e avaliar analiticamente um número limitado de cenários.

Dedicamos muito tempo para analisar detalhadamente os principais cenários que precisávamos, o que nos economizou esforços para que as equipes não perdessem tempo com inúmeras sugestões (“e se...”). Os times selecionaram um número suficiente de cenários para avaliar incertezas por meio de simulações com faixas de inputs/outputs.

5. Preparar um documento para comunicação clara e coerente.

Dedicamos uma quantidade significativa de tempo para garantir que estávamos contando uma história de forma clara e objetiva. A nova versão da apresentação de forecast explicava a situação do mercado, os desafios de cada marca e finalmente, como as equipes estavam planejando gerenciar as principais incertezas do modelo. Desenvolvemos um conjunto de slides para mostrar as análises de uma forma visual e convincente.

O processo de forecast necessita de um trabalho de equipe bem coordenado, como demonstrado pelos bons resultados obtidos. Imagine uma apresentação de business plan global com uma estrutura robusta, premissas sólidas e as implicações de vários cenários quantificadas de forma precisa. E, o mais importante, que estes pontos sejam articulados de forma clara e didática e que todos os participantes compreendam o forecast de suas marcas. Dada a forma que você preparou e estruturou sua apresentação, a discussão não é mais sobre “o número” em si, mas sobre quais premissas precisam se tornar realidade e que tipos de investimentos são exigidos para maximizar o desempenho de seu portfólio.

Quando finalizamos a ligação, o Gabriel também reconheceu que o processo teve um impacto fundamental na equipe: “Eles estavam significativamente melhor qualificados. Todos alcançaram um entendimento mais claro do negócio que vai além do forecast, e esse entendimento refletirá na forma como gerenciam as principais marcas.”

Sobre os Especialistas



Ramsés De La Rosa é Associate Principal do escritório da ZS em São Paulo e lidera a empresa na América Latina com foco no setor de saúde brasileiro. Suas áreas de especialidade estão focadas na força de vendas e estratégia e implementação de marketing. Ele tem trabalhado extensivamente em áreas como produtividade da força de vendas, planejamento de marca, forecasting, segmentação & targeting, otimização de marketing mix, desenvolvimento do processo de vendas e plano de incentivos.



Anne Agopyan é Manager do escritório da ZS em São Paulo e lidera a prática de marketing. Ela tem foco em questões de vendas e marketing na América Latina, trabalhando principalmente no Brasil, México, Argentina e Colômbia. Suas áreas de especialidade incluem estratégia e implementação de Go-To-Market (GTM), avaliação de mercado, forecasting, desenho da estrutura comercial e pesquisa de mercado.



André Takahashi é Associate Consultant do escritório da ZS em São Paulo. Ele tem como foco os projetos de Forecasting no mercado de saúde brasileiro e também trabalhou em projetos globais.

Para mais informações, por favor entre em contato com:

ZS
+ 55 11 5576 1400
inquiry@zs.com

www.zs.com

© 2018 ZS

07-18