

Síndrome do faturamento caduco

Semana passada eu fui jantar na casa do Tio Salim. Cheguei lá e ele já estava em uma discussão acalorada com seu filho Emir. “Sobrinho, não agüento mais emprestar dinheiro para o Emir. Um mês a empresa está boa, ele ganha dinheiro e gasta tudo. Aí no mês seguinte a empresa está mal das pernas e ele vem me pedir ajuda. Assim ele não vai casar nunca...que mulher vai querer um marido com saldo bancário que parece uma gangorra?”.

Emir abriu uma pequena integradora de produtos e serviços de TI e Telecom há 3 anos e o negócio “já indo...”. Fiz algumas perguntas para ele e logo vi que a empresa sofria de síndrome do faturamento caduco – bastante comum no mercado. A solução, no entanto, requer uma série de cuidados especiais.

Tipicamente a empresa vende um produto que gera a venda de serviços adicionados. Dependendo do serviço a sua implementação levará mais de 30 dias. Em alguns casos até 6 meses. Em uma empresa com pouca maturidade os recursos humanos da empresa são direcionados para a implementação do sistema. Afinal, é um cliente, está pagando, e a margem da venda de serviços é sempre muito boa – bem melhor do que a margem de venda de produto. Então, finalmente acaba a implementação do projeto e os recursos ficam liberados, inclusive para fazer NOVAS VENDAS. E aqui mora o perigo. O ciclo de vendas da empresa pode ser de alguns meses e até lá o faturamento despencou e, pior do que isto, tem gente técnica ociosa na empresa.

Daqui surge o faturamento em gangorra, alto um mês, baixo outro. Chamamos esta “doença” de síndrome do faturamento caduco. No final do ano, o resultado é uma margem de lucro BAIXA reflexo deste sobe e desce maluco do faturamento. Inacreditavelmente isto acontece com empresas de todos os tamanhos. Nas empresas pequenas fica altamente evidente. Nas grandes a ineficiência não fica tão aparente e pode gerar margem baixa por vários anos até que alguém descubra.

E porque acontece isto? São vários fatores, vou falar dos três mais freqüentemente encontrados em empresas menores. Para grandes empresas os fatores são diferentes.

O primeiro fator é que o dono se envolve com vendas e, também, se envolve com a implementação. Então, puxou o cobertor de um lado e descobriu do outro. O segundo fator é que a empresa não tem segurança que o projeto será entregue na data correta. Então, tem medo de fazer uma nova venda e marcar uma data de implementação de um novo projeto porque o outro pode atrasar e “atrapalhar” tudo. O terceiro é que as empresas estão habituadas a trabalhar somente com os recursos próprios, sem terceirização. Então, não existe flexibilidade rápida de aumento de equipe.

E como resolver isto? Não existe uma regra única para todas as situações e também não existe uma ação que vá resolver isto. Existe sim, um conjunto de ações, mas uma delas é particularmente importante: PROCESSOS. Se o dono da empresa conseguir estrutura processos e montar material de marketing e vendas, então, ele poderá liberar horas que gasta em tarefas operacionais e se focar mais em gestão e estratégia. Com processos a área de vendas, marketing e operações estarão integradas, então, terão previsibilidade de quando os projetos terminarão e quando poderão começar a vender novos projetos. Com processos, você poderá sub-contratar mão de obra terceirizada quando tiver picos de trabalho. Outro ponto fundamental é estabelecer uma estrutura de campanhas de marketing para geração de demanda e de oportunidades, gerando um pipeline saudável.

A vida já é muito maluca. Cuide para que o faturamento da sua empresa seja saudável.

(*) Dagoberto Hajjar (dagoberto.hajjar@advancemarketing.com.br) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia. Atualmente é Diretor da ADVANCE – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.