

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC



CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O IMPACTO DA PREVISÃO DE VENDAS NO ORÇAMENTO DAS EMPRESAS

Autor: Leandro Silva Vignero de Almeida

Orientador: Alexis Cavicchini Teixeira de Siqueira

RIO DE JANEIRO

Junho / 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NÚCLEO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

LEANDRO SILVA VIGNERO DE ALMEIDA

O IMPACTO DA PREVISÃO DE VENDAS NO ORÇAMENTO DAS EMPRESAS

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, por Leandro Silva Vignero de Almeida, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Professor Orientador: Alexis Chavicchini Teixeira de Siqueira

Professor Leitor

Dedicatória

*Aos meus pais, por serem meus maiores
exemplos de seres humanos íntegros e honestos.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Sergio e Tânia, por terem me dado todas as oportunidades possíveis de conhecimento pessoal e educacional.

A minha família, por sempre me apoiar e estar do meu lado nos momentos de dificuldade e incertezas.

A Tayná Saes, por ter me apoiado durante todo o tempo de preparação desta monografia e por me incentivar em todas as minhas decisões.

Aos amigos e pessoas queridas, por terem contribuído para o meu crescimento pessoal e interação social.

Aos profissionais com quem tive o prazer de trabalhar, que contribuíram para minha formação profissional.

A Deus, por simplesmente ter me dado a oportunidade de existir e ser feliz.

RESUMO

A previsão de vendas é um instrumento cada vez mais utilizado na elaboração das estratégias das organizações. Procurar antever o que a empresa espera para o período seguinte faz as funções dos analistas serem muito importantes para a expectativa dessa empresa. A previsão engloba muitas áreas, como *marketing*, produção, suprimentos, logística e finanças (KOTLER, 2006).

A área de finanças, em especial, utiliza a informação da previsão de vendas para elaborar o orçamento para o período que está para vir. É de suma importância que haja sinergia entre as áreas envolvidas para alinhar os objetivos na elaboração da estratégia da organização.

Nessa monografia, discute-se detalhadamente o significado de previsão de vendas e orçamento, buscando uma associação os dois conceitos. No caso da previsão de vendas, é evidenciado que os métodos são divididos em quantitativos e qualitativos. Entre os muitos métodos existentes, três mereceram destaque: *Sales and Operations Planning* (S&OP), *Collaborative Planning, Forecast and Replenishment* (CPFR) e o Método *Deplhi*.

No caso de orçamento, o conceito é dividido em tipos de orçamento: de Vendas, de Produção, de Investimento, de Despesas de Comercialização e Administração e de Caixa (HOJI, 2003).

Para mostrar de uma maneira mais clara a importância da previsão de vendas para o orçamento, foi incluído na monografia um estudo de caso da empresa PSA

Peugeot Citroën, que utiliza a previsão de vendas de cada marca para elaborar o orçamento do Grupo.

Apesar de ser um assunto muito relevante e cada vez mais presente nas organizações, há muito que se descobrir e inovar em relação ao processo de prever a demanda e, conseqüentemente, elaborar o orçamento. A globalização, a crescente evolução da tecnologia e a necessidade de se destacar em relação à concorrência farão com que as organizações busquem cada vez mais um nível de acerto próximo da realidade, o que irá gerar economia em todos os custos operacionais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Política para formação / pulmão de produtos em períodos de baixa sazonalidade.....	20
Figura 2: Etapas de S&OP.....	23
Figura 3: Responsáveis pelo Processo de CPFR.....	27
Figura 4: Importância da Previsão de Vendas no Orçamento Empresarial	38
Figura 5: Marcas de Veículos mais vendidas em 2010	40
Figura 6: Histórico de Vendas: Peugeot e Citroën.....	41

LISTA DE SIGLAS

BMW	Bayerische Motoren Werke
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
CRP	Continuous Replenishment Program
ECR	Efficient Consumer Response
GM	General Motors
IPI	Impostos de Produtos Industrializados
PDV	Ponto-de-venda
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PRR	Programas de Resposta Rápida
PSA	Peugeot Société Anonyme
S&OP	Sales and Operations Planning
VMI	Vendor Management Inventory

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Objetivos	12
1.2. Estrutura da Monografia.....	13
2. METODOLOGIA	14
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1. Previsão de Vendas.....	14
3.2. A Importância da Previsão de Vendas para os Diversos Setores da Economia	18
3.3. Método de S&OP (Sales and Operations Planning).....	22
3.4. Método de CPFR (Collaborative Planning Forecasting Replenishment).....	25
3.5. Método Delphi	27
3.6. Orçamento Empresarial	29
3.7. Tipos de Orçamento	33
3.7.1. Orçamento de Vendas.....	33
3.7.2. Orçamento de Produção.....	34
3.7.3. Orçamento de Investimento.....	34
3.7.4. Orçamento de Despesas de Comercialização e Administração	35
3.7.5. Orçamento de Caixa.....	35
3.8. O Uso da Previsão de Vendas na Elaboração do Orçamento.....	35
4. ESTUDO DE CASO – PSA PEUGEOT CITROEN	39
5. CONCLUSÃO	45
6. REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade entre empresas concorrentes, a necessidade de respostas para o mercado cada vez mais rápidas e a globalização de informações, estruturas organizacionais e pessoas, fazem com que as organizações busquem métodos cada vez mais eficientes para minimizar o erro e, conseqüentemente, gerar maior lucro.

Uma ferramenta de suma importância e cada vez mais utilizada pelos tomadores de decisão nas empresas de varejo, atacado, industriais, entre outras, é a previsão de vendas. Criada para facilitar as decisões a serem tomadas no futuro, a previsão de vendas tornou-se uma ferramenta estratégica para as organizações de pequeno, médio e grande porte.

O desenvolvimento de técnicas quantitativas de previsão cada vez mais sofisticadas, paralelamente ao rápido desenvolvimento de computadores, *softwares* e outras tecnologias de informação e manipulação de dados, têm levado diversas empresas a se interessarem cada vez mais no processo de previsão de vendas. Este crescente interesse se deve também à disseminação e utilização dos micro-computadores pessoais, cada vez mais capacitados de recursos, que permitem uma rápida análise dos dados e uma decisão mais fidedigna.

A previsão de vendas pode ser feita de maneira quantitativa, qualitativa ou uma mistura dos dois métodos. A análise quantitativa é baseada nas séries temporais, que são dispostas em *softwares* especializados para o tratamento dos dados. Há ainda outros métodos como a média móvel e o coeficiente de sazonalidade. Já a análise qualitativa parte da intuição e opinião do especialista, que com base em sua experiência, emite uma opinião sobre o cenário futuro. Tanto a

análise quantitativa quanto a qualitativa não são plenamente confiáveis, visto que, no caso da quantitativa, os *softwares* não conseguem quantificar variáveis como o comportamento humano e, em se tratando da qualitativa, dados como a sazonalidade e os vieses sofridos pelo analista prejudicam a eficácia da previsão.

Independentemente do método utilizado, o fato é que a previsão de vendas tornou-se um dos principais fatores para a definição do orçamento empresarial. Os departamentos de *marketing* e vendas, por exemplo, necessitam prever o volume agregado (ou consolidado) de vendas futuras no longo e médio prazos para a elaboração de orçamentos de vendas anuais ou trimestrais (FLEURY, 2008). Com a previsão de vendas bem definida, é possível direcionar a tomada de decisão para promoções e descontos, lançamento de novos produtos, maiores investimentos em *marketing* e propaganda ou a penetração em um novo mercado ou segmento.

O orçamento, por sua vez, não deve ser entendido como um instrumento limitador e controlador dos gastos da empresa, mas como forma de focalizar a atenção nas operações financeiras, antecipando problemas, sinalizando objetivos e metas e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas para o futuro (LEITE, 2007).

Nesse caso, tanto a previsão de vendas quanto o orçamento empresarial possuem um mesmo objetivo: antecipar os acontecimentos do futuro e, a partir disso, planejar a tomada de decisão. Se o planejamento orçamentário indicar que o potencial de produção não irá acompanhar as metas de vendas, é possível desenvolver um plano para aumentar a capacidade produtiva ou reduzir essas metas. Assim, o orçamento contribui para que as organizações desenvolvam a habilidade de antecipar problemas potenciais (LEITE, 2007).

A previsão de vendas, portanto, é uma das bases para a definição de um orçamento preciso. Além da previsão de vendas, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e contextos externos, como a inflação, os índices econômicos, crescimento do país – Produto Interno Bruto (PIB), leis e questões sociais contribuem para a elaboração do orçamento.

1.1. OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é buscar uma associação entre o orçamento empresarial e a previsão de vendas das organizações, buscando listar e compreender de que forma as empresas utilizam a informação de previsão para poder orçar e planejar o ano seguinte.

Para tal, será necessário discorrer sobre os conceitos de previsão de vendas e orçamento, bem como citar um exemplo prático de uma empresa de sucesso. O presente trabalho, portanto, responderá as seguintes questões:

- De que maneira a previsão de vendas impacta na decisão sobre o orçamento;
- Quais são os métodos de previsão de vendas utilizados atualmente no planejamento do orçamento;
- Como as empresas estão lidando com a concorrência cada vez maior e de que maneira elas se esforçam para tentar acertar cada vez mais na previsão das vendas.

Este trabalho discorrerá sobre cada um dos tópicos supracitados, de modo a montar um processo que ajude uma empresa a preparar seu orçamento levando em consideração a previsão da demanda.

1.2. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho é apresentado em 6 capítulos, incluindo a introdução.

No capítulo 2, disserta-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e estruturação do estudo, bem como a explicação de o porquê de o tema ter sido escolhido.

No capítulo 3, é apresentada a fundamentação teórica, onde são citadas as principais publicações que serviram como base para o desenvolvimento do trabalho, bem como os resumos do conteúdo de cada uma delas, relacionando-as com os dois principais temas do trabalho: a previsão de vendas e o orçamento empresarial.

No capítulo 4, é apresentada a maneira pela qual a previsão de vendas impacta na decisão sobre o orçamento empresarial, apresentando o caso da PSA Peugeot Citroën, empresa do segmento automotivo que utiliza a previsão de vendas para elaborar o seu orçamento.

No capítulo 5, é apresentada a conclusão do estudo, englobando todos os assuntos abordados por meio de uma análise crítica e geral. No capítulo 6, são apresentadas as referências do estudo.

2. METODOLOGIA

Uma pesquisa tem o objetivo de buscar ou procurar responder algo que se procura compreender. Em se tratando de ciência, a pesquisa pode ser entendida como a busca de solução a um problema que se quer investigar e se obter uma resposta. Segundo Gil (2002), o método científico utiliza um meio para se chegar a um fim.

É por meio da pesquisa que é possível utilizar diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa, oportunidade em que o instrumento utilizado pode ser definido pelo pesquisador. Não se pode, portanto, investigar um fenômeno sem a escolha de um instrumento adequado para tal.

A metodologia de pesquisa utilizada é baseada no método descritivo.

“...é uma pesquisa de opinião, onde o pesquisador procura conhecer, estudar e interpretar a realidade. Além disso, o pesquisador se interessa em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.” (MORAES, 1999).

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi fundamental, pois, junto com o conhecimento adquirido ao longo da graduação, forneceu as bases teóricas para a construção de um pensamento que apresente soluções e alternativas para um bom processo de planejamento de demanda e elaboração de orçamento.

Foi introduzido um estudo de caso de uma empresa de sucesso, a montadora PSA Peugeot Citroën. Esse estudo foi fundamental para mostrar que, de fato, a previsão de vendas é utilizada pelas empresas para elaborar o orçamento para o período seguinte.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção tem como objetivo apresentar, com base em citações e referências bibliográficas, os dois principais conceitos teóricos do presente trabalho, que são a previsão de vendas e o orçamento empresarial. Ao longo da seção, serão realizadas algumas associações entre os dois conceitos, a fim de justificar a escolha pelo tema “O Impacto da Previsão de Vendas no Orçamento de uma Empresa”.

3.1. PREVISÃO DE VENDAS

Particularmente importante para o planejamento de operações cujo *lead-time* de execução não pode ser zero, a previsão de vendas vem assumindo papel importantíssimo para a estratégia das organizações competitivas. Entender como as necessidades de planejamento dos diversos departamentos de uma empresa influenciam os procedimentos e métodos de previsão, bem como avaliar qual a melhor maneira de organizar a previsão de vendas numa empresa pode contribuir significativamente para melhorar o nível de precisão (FLEURY, 2008).

Segundo Pizzinato & Spers (2006), a previsão de vendas pode ser definida como uma estimativa da venda em unidade monetária ou quantidade de produto, para um período específico no futuro, sob um plano de *marketing* e determinadas condições de mercado. A previsão de vendas assume papel fundamental no equilíbrio entre oportunidades mercadológicas e utilização de recursos, que consegue conduzir a lucratividade do negócio (WACKER e CROMARTIC, 1979).

Kotler (2006) define a previsão de vendas como “o nível esperado de vendas com base em um planejamento de *marketing* selecionado e em um ambiente de *marketing* hipotético”. O autor aplica claramente o conceito à sua área, que é *marketing*. O autor ainda dá atenção especial para o conceito de potencial de

vendas, cujo significado é o limite que a demanda pode alcançar à medida que o esforço de *marketing* aumenta em relação ao dos concorrentes.

Segundo Julianelli (2009), prever a demanda se tornou um processo cada vez mais complexo nas últimas duas décadas. No Brasil, por exemplo, a maior complexidade da atividade se dá pela abertura econômica e a estabilização político-monetária. Exige-se cada vez mais mecanismos sofisticados para atender a necessidade de prever as vendas, planejar estoques, programar a produção e organizar a distribuição dos produtos e serviços.

Para Motta (1986), a previsão de vendas serve como base e é um dos pilares para decisões como o planejamento da produção, a compra de materiais, as despesas de propaganda e promoção do produto e os investimentos em bens de produção. Em relação às áreas de uma determinada empresa, podemos citar ainda a importância da previsão de vendas para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), finanças, logística, *marketing* e até recursos humanos.

Segundo Wheelwright e Makridakis (1977), as previsões são fundamentais nos processos de tomada de decisões, cada vez mais explícitas em uma organização, principalmente devido aos sistemas de gestão implantados para acompanhamento de resultados.

Existem vários métodos para a previsão no meio empresarial. Os métodos de previsão de vendas, em geral, são classificados como quantitativos ou qualitativos. Os métodos quantitativos baseiam-se em análises de séries temporais e/ou causais, ou seja, em estudos sobre os dados de demanda ao longo dos últimos períodos (anos, meses e até semanas). As séries temporais usam a projeção de valores futuros de uma variável, com auxílio de observações do presente e do passado. Já

as causais associam fatores – internos ou externos – que podem influenciar a variável a ser prevista. Esses métodos são mais usados por profissionais das áreas de operações e logística. Os métodos qualitativos, por sua vez, baseiam-se em opiniões e na subjetividade de especialistas, geralmente da área de *marketing* (WALLACE, 2006). O método de relação de fatores e a técnica *Delphi* são alguns exemplos de métodos qualitativos.

Contudo, para cada negócio e contextos interno e externo, deve-se usar determinado método. Em alguns casos, é de suma importância a utilização de uma combinação de métodos para que a previsão se aproxime o máximo possível da realidade. (PASSARI, 2003). Para empresas que iniciaram suas atividades há pouco tempo, por exemplo, os métodos quantitativos podem não ser adequados, pois a organização não possui série histórica de vendas relevante para fazer uma análise temporal.

Muitos estudiosos tratam a previsão de vendas e o planejamento da demanda como o mesmo conceito. Porém, se levarmos em consideração alguns elementos, podemos diferenciá-los, tornando-se então dois conceitos de aplicabilidades distintas para as organizações.

O processo de planejamento é muito mais abrangente do que o de previsão, pois leva em consideração outros fatores, como influência externa, inovações tecnológicas, mudanças sócias, econômicas, políticas, entre outros. O conceito de previsão foca nos métodos e modelos de previsão, sejam eles quantitativos ou qualitativos, detalhando suas aplicações por meio de exemplos e casos que mostram seus pontos positivos e negativos. Nada impede, no entanto, de uma

organização utilizar as etapas do planejamento para incrementar seu processo de previsão de vendas.

O planejamento é cercado de incertezas, que são amenizadas com o reconhecimento dos erros nas previsões. Toda previsão deve partir do pressuposto que ocorrerão erros, devendo os analistas saber identificá-los e corrigi-los. A distribuição dos erros, por sua vez, varia de acordo com o meio em que a empresa está incluída. Os custos de previsões muito otimistas podem ser muito mais graves para o planejamento do que previsões pessimistas. (CHIMERINE, 1997).

Em uma empresa de âmbito nacional, por exemplo, a previsão de vendas é feita dividida por regiões que apresentam características sócio-econômicas semelhantes. Dessa maneira, é realizado o planejamento para todas as unidades.

Em relação aos erros de previsão, a melhor maneira de reduzi-los é identificá-los antes de colocar o planejamento em prática, para que não haja sustos ao longo do período. Deve-se confrontar o desempenho das previsões com o planejamento feito, a estratégia adotada e as vendas dos concorrentes diretos e indiretos. Caso o desempenho esteja aquém do previsto, os analistas devem agir para minimizar os prejuízos e tentar não escapar do planejamento inicial (FLEURY, 2008).

3.2. A IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO DE VENDAS PARA OS DIVERSOS SETORES DA ECONOMIA

Praticamente todas as empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte; estatais, nacionais ou multinacionais; públicas ou privadas, necessitam organizar e planejar seu recursos de produção, distribuição e aquisição de matérias-primas, insumos, no caso de indústrias, ou serviços, no caso de prestadoras. Isso é

necessário devido às incertezas do mercado sobre o futuro, que fazem com que toda operação envolva um risco.

No setor varejista/atacadista, por exemplo, a previsão de vendas possui um papel de destaque como informação integradora e articuladora na cadeia de suprimentos, cumprindo com importantes indicadores de desempenho, como cumprimento dos prazos de entrega, gestão de estoques e a satisfação do cliente final.

Uma das grandes responsáveis por uma melhor previsão nesse setor foi a automação dos pontos-de-venda (PDV). Essa automação, na prática, significa a coleta em tempo real da quantidade e tipos de produtos vendidos, bem como sua armazenagem em banco de dados específico. Com essa quantidade e disponibilidade de dados das vendas, é possível chegar a conclusões muito mais sofisticadas, como a comportamento e hábito dos consumidores, o impacto das promoções, o lançamento de um novo produto, entre outras. (FLEURY, 2008).

Para empresas do setor de serviços, a previsão de vendas assume um papel importantíssimo na determinação das políticas de capacidade mais adequadas para o atendimento do nível de serviço desejado ao menor custo possível (FLEURY, 2008). Para o setor de serviços, a importância da previsão de vendas se dá no alinhamento das vendas com os recursos disponíveis para realizar determinado serviço. Em uma empresa de consultoria, por exemplo, é importante prever as vendas para saber quantos funcionários e equipamentos (computadores, celulares, material de escritório) serão necessários, qual a expectativa para o número de viagens que serão necessárias para o cumprimento dos projetos, entre outros fatores.

A dificuldade de prever as vendas para esse setor se dá porque é impossível estocar os serviços de modo que se forme um excedente para suprir as incertezas do mercado, sendo inviável, com uma mesma capacidade, atender a demanda em períodos de alta sazonalidade.

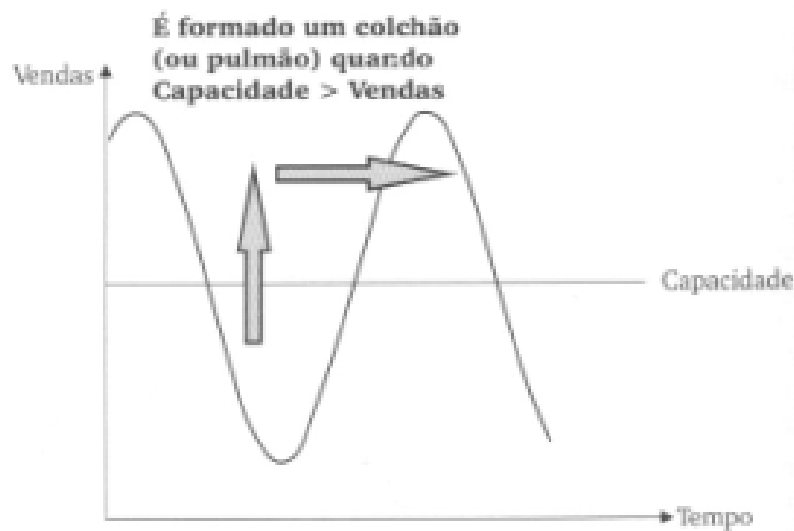


Figura 1: Política para formação/pulmão de produtos em períodos de baixa sazonalidade
Fonte: FLEURY (2008)

O processo de previsão de vendas, portanto, é mais complexo em fabricantes de bem de consumo do que em empresas do setor de serviços. Para os fabricantes, o processo ocorre durante todo o ano, sendo que cada empresa o realiza de maneira diferente. Porém, em grande parte das empresas, há conflitos com áreas que se interessam pela informação, como logística, *marketing*, suprimentos, produção e finanças. É importante que os gerentes das áreas, antes de tomarem as decisões, definam de que forma a informação da demanda pode ajudá-los a realizar uma gestão eficiente (KOTLER, 2006).

O departamento de logística utiliza as previsões de vendas para programar a instalação de fábricas e armazéns, para definição de rotas e prazos de entrega e para o gerenciamento da transferência de produtos entre unidades fabris. O

departamento de *marketing*, por sua vez, enxerga na previsão de vendas uma das bases para definir as promoções e descontos, o lançamento de novos produtos, os investimentos em propaganda e a penetração em novos canais de distribuição.

Já o departamento de produção usa a previsão de vendas para se preparar para possíveis incrementos na capacidade produtiva e a programação da produção periódica. O departamento de suprimentos, também chamado de compras, se prepara para a aquisição de matérias-primas necessárias para o processo produtivo, além de ser responsável pela contratação de serviços fundamentais para o processo logístico, como o de transportes.

Por último, o departamento de finanças, com a previsão de vendas, controla a evolução do volume total de capital empregado em estoques, assim como determina o retorno sobre o investimento em ativos, como equipamentos, máquinas, veículos, prédios, entre outros (FLEURY, 2008). Para Kotler (2006), a previsão de vendas também é importante no departamento de finanças para levantar o caixa necessário para investimentos nas operações. Além disso, com a previsão de vendas definida, é possível preparar o orçamento da empresa para os períodos seguintes, sendo esse ponto o assunto abordado nesse trabalho.

Para o sucesso da empresa como um todo, é necessário que haja a colaboração, a comunicação e a coordenação entre as diversas áreas funcionais da empresa. O conceito de colaboração está associado à orientação seguida pelas diversas áreas da empresa, com o objetivo de serem atingidos os objetivos de vendas estabelecidos no planejamento atual. A comunicação, por sua vez, abrange todas as formas escritas, verbais e digitais empregadas na troca de informações, que, nesse caso, são os dados das vendas. Por último, o conceito de coordenação

está relacionado com o grau de conciliação de interesses entre duas ou mais áreas, com o objetivo de a sinergia ser benéfica para a organização (JULIANELLI, 2006).

Para exemplificar de que forma a previsão de vendas é realizada, serão apresentados alguns métodos comumente utilizados pelas organizações para se chegar aos números previstos, como o Método de *Sales and Operations Planning* (S&OP), o Método de *Collaborative Planning Forecasting Replenishment* (CPFR) e o Método *Delphi*.

3.3. MÉTODO DE S&OP (SALES AND OPERATIONS PLANNING)

Para Julianelli (2006), a adoção do processo de *Sales and Operations Planning* (S&OP) vem crescendo ao longo dos últimos anos, inclusive em empresas brasileiras. Por meio de práticas bem simples, o S&OP busca atingir simultaneamente melhorias em termos de custo (níveis de estoque e custo de produção) e de serviço (disponibilidade de produto).

A maneira pela qual estes resultados gerais são alcançados é por meio da melhora no processo de planejamento de vendas e produção, baseando-se no balanceamento não apenas entre demanda e disponibilidade de produto, mas também entre volume e o mix de produtos. Por balanceamento entre volume e mix de produtos entende-se que o processo busca não só disponibilizar o correto volume agregado de produtos, mas também atingir a quantidade certa de cada tipo de produto para o atendimento de sua respectiva demanda.

Segundo Corrêa (2001), o processo de S&OP tem alguns objetivos específicos que podem servir para caracterizá-lo:

- Apoiar o planejamento estratégico do negócio, por meio de análises e revisões periódicas, garantindo assim sua viabilidade e efetividade;
- Garantir que os planos operacionais sejam realistas, considerando as inter-relações existentes entre as diversas áreas da empresa;
- Gerenciar as mudanças de forma eficaz, a partir da postura proativa;
- Gerenciar os estoques de produtos finais e a carteira de pedidos, de forma a garantir um bom desempenho de entrega (disponibilidade de produto);
- Avaliar o desempenho do processo de planejamento de vendas e estoque, identificando e segregando as atividades que estão fora de controle daquelas que se encontram sob controle; e
- Desenvolver o trabalho em equipe por meio da criação de condições para que cada departamento participe do planejamento global da empresa.

Segundo Arozo (2001), o processo de S&OP possui cinco etapas: atualização de dados, planejamento da demanda, planejamento de produção e suprimentos, revisão prévia do modelo e reunião geral de S&OP.

Para Julianelli (2006), as cinco etapas são definidas como: Rodar relatórios de PV, Planejamento da Demanda, Planejamento de Produção, Reunião de Pré-SOP e Reunião de S&OP Executiva, conforme mostra o quadro a seguir:

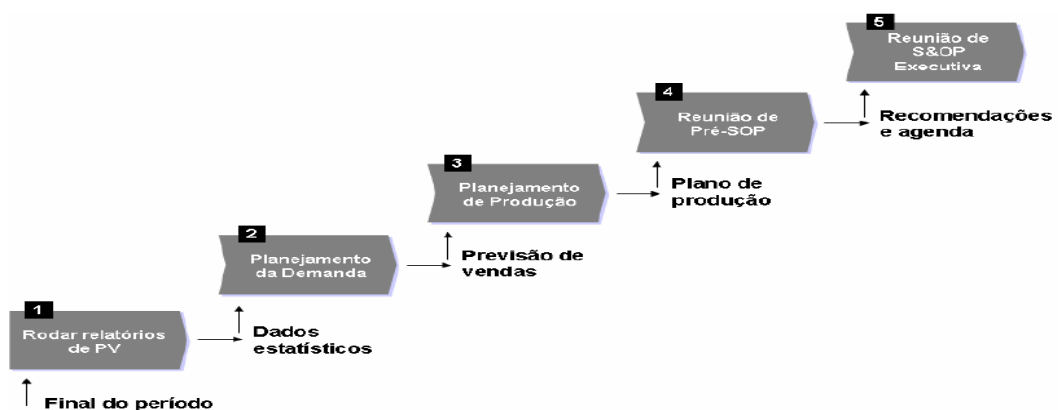


Figura 2: Etapas de S&OP
Fonte: LUNKES (2003)

A primeira etapa consiste na atualização dos dados de vendas e deve ocorrer logo após o fechamento de vendas de cada período de planejamento. Consiste em três atividades:

- Atualização dos arquivos com os dados do mês anterior;
- Geração das informações necessárias para que as áreas Comercial e de *Marketing* possam calcular a previsão de vendas; e
- Disseminação das informações para as pessoas apropriadas.

A segunda etapa abrange o processo de planejamento da demanda para a empresa, que engloba a obtenção de dados históricos e análises estatísticas, a análise qualitativa de fatores externos e o planejamento de ações promocionais.

A terceira etapa consiste na elaboração de planos de produção, que procuram dar suporte ao planejamento de vendas da etapa anterior. Além disso, é realizada também a geração dos níveis desejados de estoques, que consiste na preparação da empresa para as incertezas e as demandas no médio prazo.

Em seguida, na quarta etapa, é realizada a Reunião de Pré-S&OP, onde se discute todos os pontos de divergência entre o planejamento da demanda e o planejamento da produção, avaliando os impactos financeiros entre eles. O objetivo principal dessa etapa é alinhar o discurso para apresentá-lo para a alta gerência.

Na última etapa, após a apresentação das análises feitas pelos analistas das áreas de planejamento e produção, a alta gerência soluciona as últimas pendências e/ou divergências e aprova, portanto, os planos de vendas, de produção e financeiro sugeridos para o próximo período.

As aprovações são referentes a todas as decisões tomadas durante a reunião da etapa anterior, que podem ser aceitas ou rejeitadas pelo comitê executivo em prol de alternativas consideradas mais adequadas. As decisões referentes a questões ainda em aberto são tomadas após a apresentação das possíveis alternativas e de seus respectivos impactos em custos, disponibilidade, receita ou qualquer outra consequência envolvida.

3.4. MÉTODO DE CPFR (COLLABORATIVE PLANNING FORECASTING REPLENISHMENT)

Segundo Arozo (2000), em função do esforço de cortar custos, aumentar a eficiência e obter vantagem competitiva, as empresas são estimuladas a se relacionar com os outros integrantes de sua cadeia de suprimentos de forma diferente, buscando oportunidades de sinergia dentro da *Supply Chain*.

Esta nova postura se caracteriza por um comportamento cooperativo e pela troca intensiva de informações entre os diversos membros da cadeia de suprimentos. Por trás de tudo isso está o pressuposto de que por meio de uma maior visibilidade ao longo da cadeia é possível alcançar, simultaneamente, substanciais reduções de estoque e melhorias dos níveis de serviço.

Nos últimos anos, surgiram várias iniciativas com o intuito de se obter ganhos de competitividade, por conta de um melhor gerenciamento do fluxo de informação. Conhecidas como Programas de Resposta Rápida (PRR), estas iniciativas englobam tanto procedimentos operacionais, tais como o *Continuous Replenishment Program* (CRP) e o *Vendor Management Inventory* (VMI), quanto programas institucionais, como por exemplo, o *Efficient Consumer Response* (ECR).

Para FLEURY (2004), o *Collaborative Planning Forecasting Replenishment* (CPFR) constitui uma extensão do CRP/ECR, no qual fabricantes e varejistas compartilham sistemas e o processo de previsão de vendas. O objetivo principal é identificar qual empresa gera previsões de vendas mais precisas para um determinado produto, numa determinada região geográfica, num determinado horizonte de tempo.

Arozo (2000) comenta que a adoção dessas iniciativas por parte das organizações têm resultado em substanciais economias, fruto tanto da redução de estoques quanto da diminuição dos custos de processamento de pedidos. O CPFR é a mais recente iniciativa neste sentido, mas com foco específico no planejamento colaborativo entre empresas participantes de uma mesma cadeia de suprimentos.

No entanto, o CPFR não deve ser considerado um programa de resposta imediata, de curto prazo. Os Programas de Resposta Rápida têm como objetivo permitir que os fabricantes e seus clientes varejistas sejam capazes de reagir rapidamente à demanda do consumidor final, conseguindo ao mesmo tempo uma redução no estoque existente em toda a cadeia de suprimentos.

O CPFR, por sua vez, é mais elaborado, baseando-se em uma junção entre a previsão de vendas e o planejamento de ressuprimento, levando em consideração as limitações existentes na cadeia de suprimentos, sejam elas do fornecedor industrial ou do cliente. Dessa maneira, o CPFR tem como principal diferença em relação aos Programas de Resposta Rápida o fato de estar focado nos processos de previsão de vendas e ressuprimento, o que faz com que o mesmo adquira uma postura proativa em relação à demanda final, em contraste à lógica reativa dos PRRs.

Segundo Julianelli (2006), o CPFR é uma iniciativa de planejamento colaborativo da demanda entre empresas, que buscam maior eficiência no planejamento da demanda por conta do compartilhamento de informações, resultando na melhoria dos níveis de serviço e diminuição dos custos operacionais e dos estoques. Os responsáveis pelo CPFR estão dispostos no quadro abaixo:

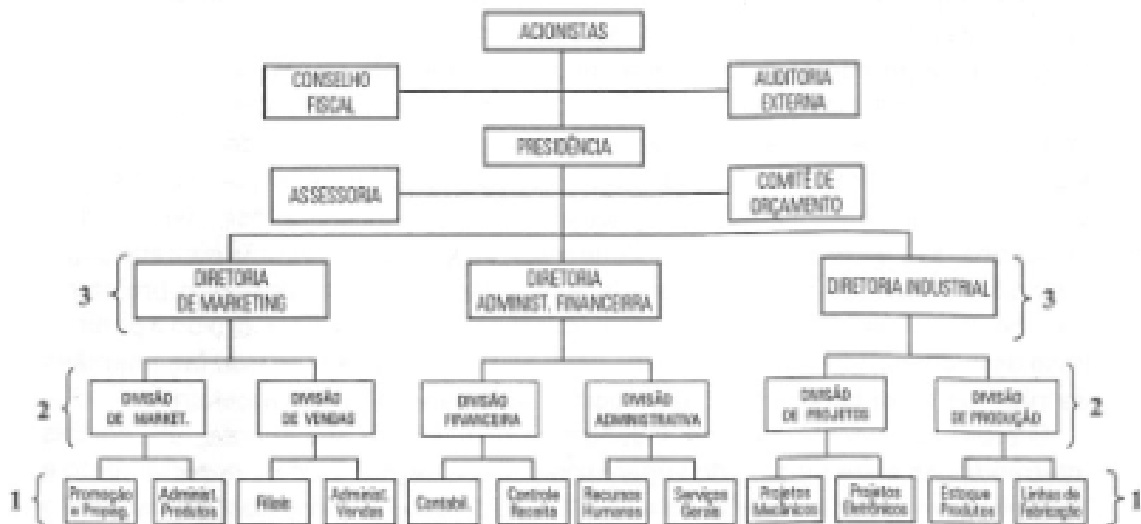


Figura 3: Responsáveis pelo Processo de CPFR
Fonte: FREZATTI (2009)

O objetivo principal do CPFR, portanto, é de obter, por meio de um planejamento compartilhado, uma maior precisão de vendas e nos planos de ressuprimento. Em decorrência disso, torna-se possível a diminuição dos estoques ao longo do tempo e a obtenção de altos níveis de serviço, o que, por sua vez, tende a resultar em um aumento nas vendas.

3.5. MÉTODO DELPHI

O Método Delphi é um instrumento qualitativo utilizado para previsão de vendas. Inicialmente utilizado na área tecnológica, aos poucos vem sendo estendido a outras áreas, como a administração, no campo do planejamento estratégico e, conseqüentemente, na elaboração da previsão de vendas.

O Método Delphi se distingue por três características básicas: anonimato, interação com *feedback* controlado e respostas estatísticas do grupo (LEMOS, 2003). O anonimato entre os participantes é uma maneira de se reduzir influência direta de um membro sobre o outro, pois os membros participantes do método não se intercomunicam diretamente. Também possibilita que traços de dominação da hierarquia da organização burocrática não influenciem na geração de idéias. Ou seja, a opinião de qualquer funcionário vale tanto quanto a do seu supervisor.

Já a interação com *feedback* controlado reduz o ruído que normalmente surge em uma discussão de grupo. Ou seja, o facilitador fornece ao grupo somente aquilo que se refere aos objetivos e metas pré-determinadas, evitando que as interações se desviem dos pontos centrais do problema.

Por último, a utilização de uma definição estatística da resposta do grupo é uma maneira de reduzir a pressão do grupo na direção da conformidade, evitando, ao fim do exercício, uma dispersão significativa das respostas individuais. O produto final deverá ser uma previsão que contenha o ponto de vista da maioria dos integrantes. No entanto, pode haver um resultado também minoritário, caso a minoria dos especialistas tenha convicção acerca do assunto.

Com relação ao funcionamento do método, pode-se dizer que o Método Delphi segue princípios intuitivos e interativos (LEMOS, 2003). Como já iniciado, o método consiste na formação de um grupo, onde cada um de seus membros deve responder a uma série de questionamentos individualmente. Os resultados dessa primeira rodada são analisados por um membro facilitador e, em seguida, a síntese dessa avaliação é comunicada aos membros do grupo. Os membros, então, devem tomar conhecimento e responder novamente aos questionamentos. O objetivo dessa

etapa é que a síntese elaborada a partir das idéias geradas pelos membros do grupo, na primeira rodada, possa influenciar nas respostas na segunda rodada. As interações se repetem até que um consenso seja obtido. Caso os membros não consigam chegar a um consenso, a opinião da maioria do grupo é considerada.

O número de rodadas a serem realizadas irá depender do custo das interações, do tempo disponível para se resolver o problema e, também, da disponibilidade de tempo dos participantes. Não há regra, portanto, para um número mínimo ou máximo de rodadas a serem realizadas, tampouco de participantes para a execução do método.

3.6. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Apesar de ser uma ferramenta de suma importância para a evolução de uma organização, o orçamento surgiu em 1760, na Inglaterra, com o intuito de dimensionar, planejar e controlar os gastos governamentais (ALMEIDA & MACHADO, 2009).

Segundo Perera (1998), a grandiosidade das escalas de produção, múltiplas atividades e estruturas heterogêneas em grandes organizações nos Estados Unidos, como a General Motors (GM) e a Du Pont, trouxeram grandes problemas e, conseqüentemente, desafios aos profissionais da época. Tal cenário proporcionou o aperfeiçoamento de técnicas orçamentárias mais sofisticadas no início do século XX.

Com o crescimento das atividades empresariais ao longo do século XX, surgiu a necessidade de planejar de uma maneira mais eficaz os planos a médio e longo prazos, alinhando metas, diretrizes, objetivos e estratégias. O orçamento empresarial é a ferramenta que analisa conjuntamente todos esses itens,

funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está seguindo (LEITE, 2007).

Para se chegar ao conceito de orçamento empresarial, é necessário entender que a origem do orçamento é o planejamento empresarial. Segundo Lunkes (2003), o planejamento empresarial pode ser dividido em três tipos distintos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, frequentemente de cinco ou mais anos. Este planejamento decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolverá estratégias para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

Já o planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico. Enquanto o estratégico engloba uma linha de produtos, o tático elabora um planejamento específico para melhorar o resultado de uma área específica.

Por sua vez, o planejamento operacional maximiza os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período. Este planejamento geralmente é de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

Segundo Leite (2007), o orçamento empresarial não é uma ferramenta que restringe e limita os gastos corporativos, mas planeja e focaliza seus esforços nas finanças e operações da organização, sendo capaz de antecipar os problemas do

período seguinte, de sinalizar metas e objetivos que precisam de maior atenção por parte dos analistas e de contribuir para o cumprimento das estratégias estipuladas.

Segundo Lunkes (2003) e Hoji (2003), o orçamento é um instrumento que pode ser resumido como um plano detalhado, de alta relevância para acionistas, diretores e gerentes. Ao estabelecer os objetivos gerais a serem alcançados no longo prazo, as empresas necessitam de um documento formal aprovado pela diretoria financeira, alocando então os recursos e aprovando a execução dos projetos e das atividades. Dessa maneira, o orçamento deve corresponder tanto ao plano anual como deve ser utilizado como um vigoroso instrumento de controle de curto prazo.

Para Frezatti (2009), o orçamento empresarial prevê e projeta, para um período predeterminado, as receitas e despesas da organização sobre uma ótica realista, tentando refletir antecipadamente os passos da empresa, avaliando o fluxo de caixa, os recursos existentes, o resultado do exercício e o balanço patrimonial. O orçamento é, portanto, um plano administrativo-financeiro que engloba as fases operacionais, sendo uma expressão formal das diretrizes, planos e metas estabelecidas pela direção da empresa para o período predeterminado que está para vir.

Para Braga (1995), o orçamento é uma parte integrante do processo de gestão, permitindo traduzir em quantidades físicas e em valores monetários os objetivos e planos das áreas operacionais e administrativas da empresa. É possível, portanto, utilizar o orçamento para agir inclusive dentro da própria organização.

Alguns aspectos externos fazem o orçamento empresarial ser cada vez mais importante para a definição da estratégia da empresa (LEITE, 2007). Atualmente, as

organizações se encontram em ambientes em que a concorrência é cada vez mais acirrada, os produtos possuem cada vez mais qualidade e menor preço. As organizações, por sua vez, tornam-se cada vez mais globais, atuando em diversos países e continentes, fruto da globalização, que encurta distâncias e acelera o envio e recebimento de informações.

Além disso, dentro da organização, o orçamento é importante para estimular os profissionais envolvidos a planejar a longo prazo, levando em consideração que aspectos mercadológicos e econômicos que ainda estão para acontecer terão influência nos resultados da organização (HORNGREN, 2004).

Segundo Welsch (1986), para que um orçamento seja bem elaborado, é necessário que alguns aspectos sejam respeitados e seguidos pela organização, que deve estar munida de pessoas competentes e de dados históricos precisos. Entre esses aspectos, estão:

- Consideração antecipada das políticas básicas;
- Sintonia entre os diversos departamentos envolvidos;
- Fixação de objetivos comuns entre todos, sejam de baixo ou alto escalão;
- Dados históricos apropriados e adequados; e
- Gestão econômica da mão-de-obra, matéria-prima, instalações e recursos de capital.

Para Lunkes (2003), para que um sistema orçamentário possa ser considerado válido e confiável, é preciso atingir os objetivos de planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação.

O planejamento auxilia e programa as atividades de um modo lógico e sistemático, que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa. A coordenação, por sua vez, ajuda a gerenciar as atividades das diversas partes da organização, garantindo a consistências das ações. Já a comunicação informa mais facilmente os planos, oportunidades e objetivos da empresa aos diversos agentes interessados.

A motivação fornece estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e organizacionais. O controle, por sua vez, compara as atividades da empresa com os planos originais, fazendo ajustes onde é realmente necessário. Por fim, a avaliação fornece respostas para o papel dos gerentes, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu setor.

Para verificar se o orçamento projetado foi feito de maneira eficaz, é necessário que a organização elabore duas bases de dados: a orçamentária e a contábil. A base contábil servirá como prova real para a orçamentária, onde será possível verificar se o orçamento do início do período foi ou não planejado corretamente (FREZATTI, 2009).

3.7. TIPOS DE ORÇAMENTO

Ao tomar as decisões, as empresas precisam estar devidamente organizadas, seja do ponto de vista técnico, gerencial ou jurídico. Desse modo, é preciso saber quais tipos de orçamento que as empresas utilizam em seu modelo de gestão.

3.7.1. Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas representa o ponto de partida de todas as decisões internas e externas, constituindo um plano de vendas futuras da empresa para um

determinado período de tempo (SANVICENTE, 2000). Também estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço a ser praticado, assim como calcula os custos inerentes à atividade de venda, como os encargos e impostos.

Para que seja feito um planejamento e um orçamento de vendas adequado, é necessário identificar as necessidades dos clientes (JURAN, 1970). Ao projetar as vendas, as empresas conhecem melhor a demanda dos produtos e serviços que devem ser ofertados ao mercado.

Para que o orçamento de vendas seja feito sem maiores problemas, devem ser consideradas questões como o poder aquisitivo do público-alvo, as regiões geográficas, as taxas e impostos, o poder da concorrência, entre outras.

3.7.2. Orçamento de Produção

Ao se completar o orçamento de vendas e tendo a fábrica disponível para entrar em operação, a fase seguinte compõe o orçamento da produção, que tem por objetivo garantir que a produção seja suficiente para atender à demanda esperada, evitando que haja falta de produtos para o mercado e minimizando a produção em excesso (HOJI, 2003).

3.7.3. Orçamento de Investimento

O orçamento de investimento permite consolidar as propostas de investimentos que irão atender à demanda requerida pelos consumidores, sendo de suma importância para atingir as metas orçamentárias definidas no modelo de crescimento da empresa. A empresa que almeja ser competitiva necessita investir constantemente, sobretudo em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Esses

investimentos são feitos também na compra de maquinário e veículos, construções e modificações que tenham o objetivo de melhorar ou repor capacidades produtivas ou de prestação de serviços (HOJI, 2003).

3.7.4. Orçamento de Despesas de Comercialização e Administração

O orçamento de despesas de vendas tem como objetivo principal dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas, segundo Hoji (2003), é de natureza fixa. Dependendo do volume de vendas, no entanto, o percentual de despesas variáveis aumenta consideravelmente.

3.7.5. Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é a peça orçamentária que permite agregar todos os orçamentos da empresa, tendo como objetivo assegurar os recursos necessários para atender à execução das atividades da empresa. Para executar um plano geral de operações e também poder realizar as transações comerciais, as empresas devem ajustar constantemente seus métodos de controle e performance, de modo a responder às necessidades de informações rápidas, à informatização e a rotação de pessoal.

3.8. O USO DA PREVISÃO DE VENDAS NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Uma vez que o analista de vendas de uma determinada empresa já possua 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. 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 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, 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.

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, etc.

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.

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 é feita acompanhando o seguinte fluxo:

- Determinação da Previsão de Vendas;
- Estimativa dos fundos necessários para trabalhar, segundo as taxas projetadas;
- Levantamento de cada uma das atividades que a unidade deve desempenhar;
- Definição de quantos indivíduos são necessários para realizar o trabalho;
- Identificação de materiais e suprimentos necessários.

Para que um projeto orçamentário obtenha o sucesso esperado, é necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional bem definida, na qual as atividades de cada unidade ou negócio estejam claramente identificadas. A importância de a organização possuir tal estrutura organizacional se deve ao fato de as informações relevantes para a definição do orçamento sejam disponibilizadas pela base da pirâmide organizacional. Pode-se dizer, portanto, que o processo orçamentário inicia-se de baixo pra cima, ou seja, a partir das informações disponibilizadas pelos colaboradores operacionais, e não da alta gerência.

A área responsável pela previsão de vendas é apenas um dos muitos agentes na determinação do orçamento empresarial. No entanto, assume grande importância na operação, pois são as vendas (sejam de produtos ou serviços) que impulsionam e alavancam os resultados de uma organização.

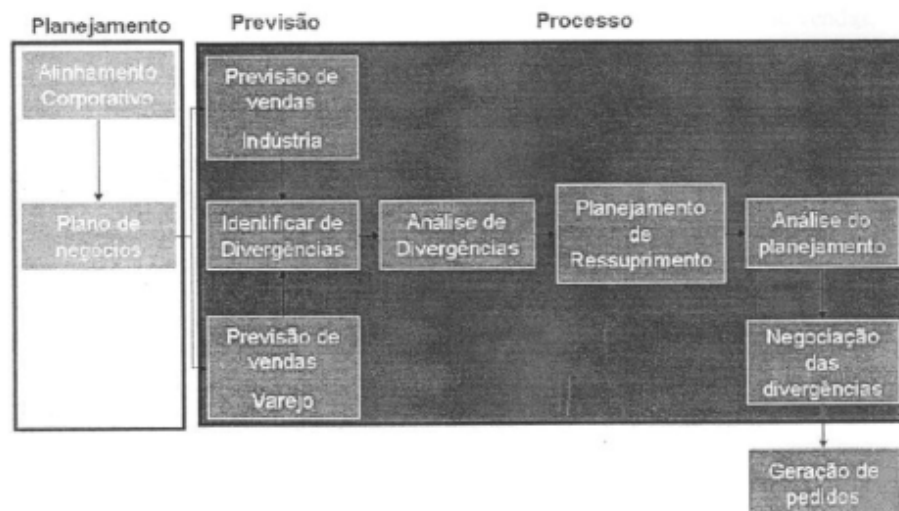


Figura 4: Importância da Previsão de Vendas no Planejamento Empresarial
Fonte: FLEURY (2008)

O orçamento é construído baseado na consolidação das informações passadas, tanto em valores como em quantidades. A partir dessas informações, é possível gerar planos e expectativas para o ano seguinte. Quanto maior a base de dados disponível, menor o risco de a empresa cometer erros de planejamento. Os erros de anos anteriores serão minimizados e a margem de segurança e a fidelidade das informações na preparação do modelo orçamentário serão maiores.

4. ESTUDO DE CASO – PSA PEUGEOT CITROËN

O grupo francês PSA Peugeot Citroën foi fundado em 1975, a partir da compra das ações da marca Citroën pela Peugeot. Desde então, as duas marcas, que possuem estilos e significados muito diferentes, têm se expandido pela Europa, América Latina, China, Índia e até para os Estados Unidos.

Em 2010, o grupo possuía 198.200 colaboradores em todo o mundo, que ajudaram a organização a faturar 56,06 bilhões de Euros, por conta da venda de 3.602.200 veículos por todo o mundo. O resultado coloca o grupo como um dos principais no mercado europeu, juntamente com as alemãs Volkswagen e BMW e a italiana Fiat.

Apesar da grande expansão global, o Grupo PSA possui participação de destaque apenas na Europa, onde em 2010 representou 14,2% das vendas de automóveis no continente. Para tentar alavancar as vendas em outras partes do mundo, como no Brasil, a estratégia utilizada pelo grupo é o lançamento de novos automóveis, todos dotados de muita tecnologia e design inovador, como o Citroën Aircross e o Peugeot Hoggar, lançados em 2010.

No Brasil, a empresa é representada pela Peugeot Citroën do Brasil Automóveis. Sua fábrica está instalada no município de Porto Real, no estado do Rio de Janeiro. Apesar de a fábrica ser uma das mais modernas no segmento automotivo do país, nem todos os carros das duas marcas são fabricados em solo brasileiro. Veículos como o Peugeot 307, Peugeot 407, C4 Pallas e C4 Picasso são fabricados na fábrica de Buenos Aires, na Argentina.

Apesar do grande portfólio disponível no mercado brasileiro, as duas marcas estão longe do topo de vendas no país. No ano de 2010, a marca Peugeot ocupou a

9º colocação no ranking de vendas no país, com 90.307 unidades vendidas. Já a Citroën foi apenas a 10ª colocada, com 84.008 unidades comercializadas.

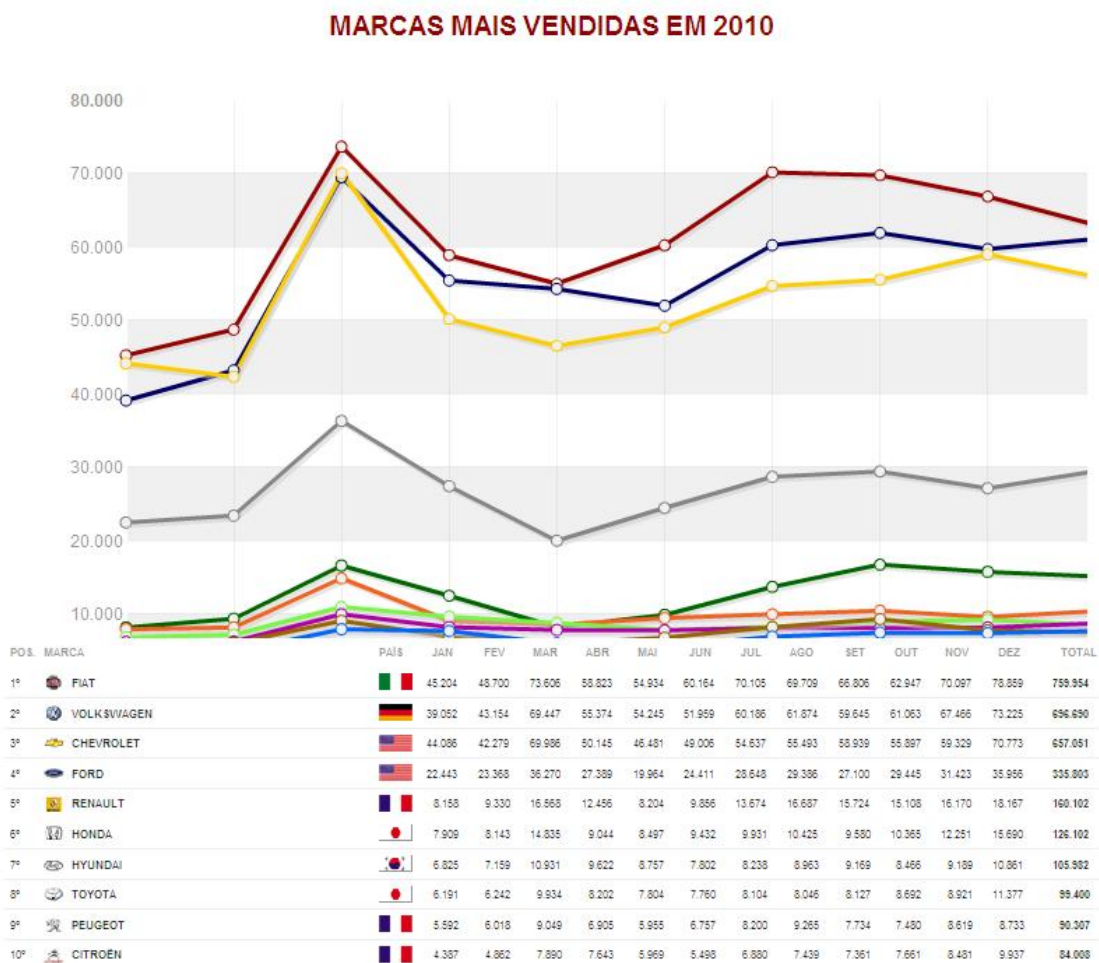


Figura 5: Marcas de veículos mais vendidas em 2010
Fonte: IG Carros

Atualmente, as marcas Peugeot e Citroën, juntas, representam 5,9% das vendas de veículos no país. A meta para o ano de 2015, segundo o português Carlos Gomes, presidente do Grupo na América Latina, é chegar a 7,5% de participação de mercado. Para tal, a fábrica voltou – após a crise mundial no ano de 2008 – a operar em três turnos ininterruptos em 2010, ampliando sua produção de 29 para 40 carros por hora.

Se consultarmos os dados de vendas dos últimos 3 anos (2008 a 2010) e do início do ano de 2011, é possível fazer algumas análises, considerando alguns aspectos como sazonalidade, situação econômica do setor e do país, cobrança do IPI (Imposto de Produtos Industrializados), entre outros.

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
PEUGEOT	2008	7.028	5.510	6.477	7.979	7.060	6.967	8.732	6.488	7.303	8.358	5.234	5.263	82.399
	2009	6.092	7.749	5.697	5.024	5.780	8.258	7.356	5.574	8.707	8.239	6.451	6.924	81.851
	2010	5.592	6.018	9.049	6.905	5.955	6.757	8.200	9.265	7.734	7.480	8.619	8.733	90.307
	2011	5.822	7.261	6.658	6.374	-	-	-	-	-	-	-	-	-

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
CITROEN	2008	5.465	4.149	5.579	6.479	6.104	6.648	7.106	5.627	6.303	5.860	4.437	4.514	68.271
	2009	5.181	4.277	5.024	4.876	5.128	7.063	6.489	5.346	7.167	7.223	5.359	6.082	69.215
	2010	4.387	4.862	7.890	7.643	5.969	5.498	6.880	7.439	7.361	7.661	8.481	9.937	84.008
	2011	7.371	7.243	7.845	7.725	-	-	-	-	-	-	-	-	-

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
TOTAL	2008	12.493	9.659	12.056	14.458	13.164	13.615	15.838	12.115	13.606	14.218	9.671	9.777	150.670
	2009	11.273	12.026	10.721	9.900	10.908	15.321	13.845	10.920	15.874	15.462	11.810	13.006	151.066
	2010	9.979	10.880	16.939	14.548	11.924	12.255	15.080	16.704	15.095	15.141	17.100	18.670	174.315
	2011	13.193	14.504	14.503	14.099	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 6: Histórico de Vendas: Peugeot e Citroën

As vendas no ano de 2008 vinham se comportando de maneira natural, respeitando as sazonalidades existentes no mercado automobilístico. Com a crise mundial no final do ano, as vendas caíram significativamente. Nos 3 últimos meses do ano, as vendas das duas marcas somaram 33.666 unidades vendidas, contra 41.559 unidades no 3º trimestre, uma queda de 19% nas vendas.

Em 2010, após a crise mundial ter sido controlada pela direção do grupo, as vendas cresceram 15% em relação ao ano anterior. Em 2009, foram vendidas 151.066 unidades. Já em 2010, as vendas chegaram a 174.315 unidades. A marca Citroën foi a grande responsável pelos resultados. A tecnologia e o design inovador de seus veículos – superiores a de seus concorrentes diretos de outras montadoras – conquistaram os brasileiros. Se compararmos apenas os resultados da marca, houve um crescimento de 21% de 2009 para 2010 e, em 2011, já ultrapassou a Peugeot em número de vendas.

No ano de 2010 ainda podemos verificar a evolução das vendas no mês de março, o último mês em que os veículos foram comercializados sem a cobrança do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). A marca Peugeot, por exemplo, apresentou crescimento de 50% entre os meses de fevereiro e março de 2010. Porém, se compararmos os meses de março e abril, houve queda de 24%.

O histórico de vendas das marcas serve para auxiliar os especialistas do Grupo PSA a prever as vendas para o período seguinte, por meio de ferramentas simples, como a média móvel e de outras mais sofisticadas, que requerem *softwares* especializados. Além do histórico de vendas, fatores externos, como a situação econômica do país, a evolução da concorrência (lançamento de novos veículos, investimentos em P&D, propaganda e infra-estrutura) e a carga tributária nacional são ferramentas que também ajudam os especialistas a elaborarem a previsão.

No Grupo PSA, a gestão das marcas é feita separadamente, ou seja, há gerências de *marketing*, finanças, produção, compras e, acima de tudo, comercial, distintas para cada uma das marcas. Todas essas gerências são controladas pelas diretorias do Grupo, que fazem a gestão dos resultados operacionais das duas marcas e alinham as estratégias das marcas com as do Grupo no mundo.

Cabe à gerência da Peugeot, por exemplo, mostrar para a diretoria do Grupo a previsão de vendas da marca para o período seguinte, não sendo diferente o processo para a marca Citroën. Os dados, então, são compilados e repassados para a diretoria mundial, na França.

Com a elaboração do orçamento, não é diferente. As marcas elaboram o orçamento de seus custos operacionais e não operacionais baseados, entre outros fatores, na expectativa de vendas de cada uma para o período seguinte. Em

seguida, encaminham o material para a diretoria geral, que fica responsável em compilar o orçamento das marcas com o orçamento baseado nos custos gerais do Grupo (manutenção da fábrica, da malha logística, dos salários dos empregados, etc). Os custos e investimentos do Grupo para o período seguinte também são baseados nas expectativas de vendas anteriormente passadas pelas marcas.

Dessa forma, a previsão de vendas torna-se fundamental para que a PSA Peugeot Citroën saiba qual direção tomar no próximo período. O orçamento, portanto, é um documento formal que mostra em números a maneira pela qual a empresa se comportará, mostrando de que forma ela vai realizar os investimentos. Mostra se atuará de forma mais agressiva ou mais contida, se investirá em Pesquisa e Desenvolvimento, se terá verba em caixa para lançar novos veículos, novas promoções, entre outros fatores.

Por questões sigilosas, não foi possível obter os dados de previsão de vendas e o orçamento da Peugeot Citroën do Brasil Automóveis para o ano de 2011. Em conversas com analistas financeiros do grupo e baseado nas entrevistas do presidente do Grupo PSA na América Latina, Carlos Gomes, a empresa projeta crescimento para os próximos 4 anos. O objetivo, como já dito, é chegar a 7,5% de participação no mercado brasileiro. Para isso, continua apostando no lançamento de novos produtos. Essa aposta só é possível de ser feita graças à expectativa de vendas da empresa para os próximos anos, cuja informação é necessária para a elaboração do orçamento do grupo.

Além disso, a equipe de Pesquisa de Mercado é importantíssima dentro do grupo. É responsável por coletar informações do setor e até dos concorrentes diretos. Há um sistema próprio do Grupo PSA que faz comparações técnicas e

orçamentárias entre os veículos Peugeot e Citroën e os veículos de outras marcas. Com base em pesquisas de satisfação do cliente, é possível chegar a algumas conclusões sobre o comportamento do consumidor, sobre o que ele espera de um veículo em determinada faixa de preço. Esse sistema é utilizado também para projetos de criação de novos veículos.

Com base em todos esses fatores, a Peugeot Citroën do Brasil elabora o seu orçamento anual e envia para a direção do Grupo na França. O orçamento é revisado trimestralmente, com base nos resultados do período. Ao final do ano, é preparado um resumo comparativo para saber se os resultados alcançados ao longo do ano estão de acordo com o que foi inicialmente previsto e orçado. Essa comparação é uma das variáveis para a avaliação de desempenho do Grupo no país e para a liberação da verba de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para seus funcionários.

5. CONCLUSÃO

Conforme evidenciado no presente trabalho, a previsão de vendas é atualmente um elemento fundamental para a definição da estratégia de uma organização. Apesar da aplicabilidade, prever o futuro é e continuará sendo muito difícil tanto para profissionais especializados quanto para *softwares* capacitados em interpretar dados. Os fatores que influenciam o comportamento humano e o desenvolvimento econômico – variáveis fundamentais para o consumo – são tamanhos, a ponto de poder modificar completamente a disposição a consumir dos agentes.

Em conseqüência disso, elaborar um orçamento preciso e em sintonia com o período seguinte é um desafio ainda maior. Enxergar oportunidades frente a um universo de incertezas faz dos profissionais especializados no assunto grandes ativos das organizações.

Ter uma equipe que, além da capacidade técnica, está a par das informações do mercado (concorrência) e da situação econômica a qual a empresa está inserida torna-se um diferencial. As informações, atualmente, são disponibilizadas a uma velocidade assustadora. É importante, portanto, tê-las antes dos concorrentes, para que a empresa tome as ações necessárias para evoluir.

Planejar é um processo natural que se faz necessário. No âmbito empresarial, o orçamento constitui um poderoso instrumento para garantir o futuro, delineando estratégias que dinamizam as vantagens competitivas no futuro. As funções essenciais do planejamento e orçamento são de facilitar a coordenação das várias atividades da empresa, sem esquecer os objetivos que devem ser alcançados.

O orçamento é uma ferramenta preciosa que auxilia o planejamento, pois faz parte do processo decisório formal, permitindo projetar seus lucros e ações para enfrentar a concorrência. Para tal, a previsão de vendas é fundamental, pois projeta a receita com base nos resultados passados. Determinada a receita, também é possível ter uma idéia do lucro esperado.

Com o surgimento de novas tecnologias e *softwares* mais capacitados, a tendência é que as previsões fiquem cada vez mais próximas da realidade, com o nível de acerto chegando próximo a 100%. Para isso, é necessário também que as universidades e instituições de ensino capacitem ainda mais profissionais para atuarem com a elaboração da previsão, de modo que consigam avaliar e mensurar, com a ajuda dos *softwares*, todas as variáveis existentes.

6 REFERÊNCIAS

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIMERINE, Laurence. **A Mágica do planejamento**. *In*: HSM Management: ano 1, n.4, 1997.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *et al* **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOJI, M. **Administração Financeira: uma abordagem prática-matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W..**Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JULIANELLI, P. **Motivadores para implementação de iniciativas de colaboração no processo de planejamento da demanda**. Coppead/UFRJ, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, Rita M. *et al* – **Orçamento Empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006**, 2007.

LEMONS, W. **Gestão de Competências: A Utilização do Método Delphi em um estudo de caso**. Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento (KMbrasil2003). São Paulo: 2003.

LUNKES, R. **Contribuição à melhora do processo orçamentário empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) na Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2003.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Educação. V. 22, n.37. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999

MOTTA, Jorge da. **Como reduzir a incerteza em previsões de vendas**. Revista de Administração de Empresas, v. 26, n. 1, 1986.

PASSARI, Antonio F. L. **Exploração de dados atomizados para a previsão de vendas no varejo utilizando redes neurais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP, 2003

PIZZINATO, Nivaldo K.; SPERS, Eduardo E. **Previsão de vendas cumulativa por intervalo: um estudo de caso em promoções de bens de consumo.** *In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnAnpad, 2006. Anais.* Salvador: Anpad, 2006.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WACKER, John G. & CROMARTIC, Jane S. **Adapting forecasting methods to the small firm.** *Journal of Small Business Management*, 1979.

WALLACE, Tom. **Forecasting and sales & operations planning: synergy in action.** *The Journal of Business Forecasting*, Spring, 2006

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986

WHEELWRIGHT, S.C.; MAKRIDAKIS, S. **Forecasting Methods for Management.** John Wiley & Sons, New York, 1977

Sites de apoio:

Notícias Automotivas: <http://www.noticiasautomotivas.com.br/investimentos-no-brasil-devem-ser-ampliados-pelo-grupo-psa-peugeot-Citroën/>

Site Corporativo da PSA Peugeot Citroen: <http://psa-peugeot-Citroën.com.br/o-grupo/o-grupo-em-resumo>

IG Carros: http://carros.ig.com.br/ranking/mais+vendidas+todas+as+marcas+todos+os+países+em+2010/01_1_1_00_00_00_00_00_2010_1.html