

O PLANEJAMENTO DAS VENDAS E A CAPACIDADE FINANCEIRA DA EMPRESA

Antonio Dias Pereira Filho
Mestre em Administração pelo CEPEAD/UFMG
Professor e Pesquisador do NUFI/CAD/FACE/UFMG

*Este trabalho discute questões pertinentes
ao planejamento das vendas
no âmbito do processo de elaboração
do planejamento econômico-financeiro
à luz da capacidade financeira da empresa,
com o objetivo de mensurar
e analisar a taxa de crescimento limite da empresa,
ou seja,
seu nível de crescimento
de atividades sustentado por autofinanciamento.*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os aspectos pertinentes ao planejamento das vendas no processo de elaboração dos orçamentos operacionais à luz da capacidade financeira da empresa, ou seja, dentro da perspectiva de seu crescimento limite e sustentável.

É sabido que o processo orçamentário objetiva a tradução dos planos operacionais das diversas áreas da empresa em conformidade com o seu plano estratégico, no sentido de se estabelecer um plano orçamentário para fins de planejamento e controle das atividades operacionais em determinado período de previsão.

Dentro desta perspectiva, o orçamento de vendas, resultante do planejamento das vendas, assume importância vital em todo o processo, uma vez que é a partir dele que se desencadeia a elaboração de todas as demais peças orçamentárias necessárias à confecção do orçamento operacional para o período orçado. Dentre as implicações do planejamento de vendas, pode-se evidenciar a necessidade de capital de giro, o equacionamento da capacidade produtiva à demanda prevista, o volume de custos e despesas decorrentes, dentre outros. Surge daí, como bem evidencia Alderson (1957), a necessidade explícita de um equacionamento entre a demanda e a oferta, ou seja, entre o volume que a empresa *deve* produzir e vender com o volume que *pode* produzir e vender, dadas as limitações inerentes à sua estrutura financeira.

A partir desta necessidade, o papel da alta administração da empresa ou diretor geral, como bem evidencia Andrews (1978), é de fundamental importância, cabendo-lhe assegurar que o desem-

penho da empresa no período orçado seja compatível com os planos e objetivos gerais. Reforçando esta posição, pode-se evidenciar que, segundo Jones, Trentin (1978), o diretor geral é um dos principais participantes da operação orçamentária e que, de modo geral, o êxito ou o fracasso da operação depende do grau de sua participação.

Diante disso, procede-se, num primeiro momento, a uma avaliação do processo de planejamento orçamentário visando identificar suas características e procedimentos, bem como ressaltar a importância e as dificuldades inerentes ao planejamento das vendas no processo de elaboração do orçamento operacional da empresa.

Numa segunda etapa, são analisadas questões pertinentes ao processo de decisão relativa ao planejamento das vendas em relação à capacidade da empresa, e mais precisamente à sua capacidade financeira.

Após esta análise inicial quanto ao processo orçamentário, o presente trabalho procura apresentar uma proposta de amparo técnico ao equacionamento entre o planejamento das vendas e a capacidade financeira da empresa, uma vez que a maior dificuldade encontrada nesse tipo de procedimento é decorrente, muitas vezes, da carência de informações necessárias à quantificação das variáveis financeiras. A referida proposta será apresentada à luz do modelo dinâmico de gestão financeira de empresas, desenvolvido inicialmente por Fleuriet, Kehdy, Blanc (1978), e trabalhado posteriormente por Matarazzo (1985), Silva (1987), Olinquevitch, Santi Filho (1987), Braga (1989), Brasil, Brasil (1991), dentre outros autores de finanças corporativas.

Por fim, o presente trabalho procura evidenciar os avanços técnicos que se pode verificar a partir da proposta apresentada em relação à função diretiva e ao planejamento das vendas das empresas.

2 O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E O PLANEJAMENTO DAS VENDAS

2.1 O processo orçamentário

Segundo Jones, Trentin (1978), o papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é melhor compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos. As inúmeras defi-

nições de administração de empresa podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, execução e controle. Estes são os elementos-chave do processo administrativo. A administração de uma empresa precisa planejar as atividades com antecedência, executar o plano e introduzir técnicas apropriadas de acompanhamento e de relatório para assegurar que os desvios do plano sejam analisados e controlados adequadamente. Ou seja, o processo orçamentário pode ser considerado um sistema de planejamento e controle das atividades de uma empresa.

Contrariando talvez a posição de muitos, pode-se dizer que o orçamento não é uma atribuição exclusiva aos departamentos de orçamento, finanças ou contabilidade da empresa. É sim um processo integrado que exige a participação de todas as áreas da empresa (*marketing*, produção, recursos humanos e finanças dentre as principais), uma vez que no seu processo de elaboração são exigidos dados e informações bem fundamentados, os quais são fornecidos pelas respectivas áreas de competência. É verdade que o orçamento incorpora algumas previsões, particularmente na área de vendas, mas o processo orçamentário é basicamente uma análise e um planejamento detalhado e não um prognóstico. É com relação ao planejamento das vendas e seu limite, primeiro passo para a elaboração do plano orçamentário, que o presente trabalho se desenvolve.

Cabe ressaltar ainda que, no processo de elaboração do orçamento operacional, o papel desempenhado pelo pessoal da área financeira é muito importante. À esta cabe receber os planos operacionais dos gerentes de linha e demais chefes de departamentos e traduzi-los numa projeção compreensiva da situação financeira e resultados operacionais. É patente que um julgamento final não deverá ser feito enquanto esta tarefa for concluída e os planos possam ser vistos pelo diretor geral, e seus efeitos em termos de impacto sobre os recursos e lucros da empresa forem avaliados. Todo esse processo tem início na elaboração do planejamento das vendas, o qual se analisa a seguir.

2.2 O planejamento das vendas

O planejamento das vendas, que se constitui num plano de vendas futuras da empresa para determinado período de tempo, pode ser conside-

rado como o mais importante na questão orçamentária, visto sua influência definitiva sobre todo o planejamento das atividades da empresa. Com o planejamento das vendas, conjugado à previsão de preços e considerando as políticas de recebimento, obtém-se, num primeiro momento, o orçamento de vendas. E numa etapa posterior, tem-se a previsão de custos de produção (decorrentes da conjugação das vendas previstas às variações na política de estocagem), a necessidade de investimentos para manutenção ou acréscimos de níveis produtivos e pressão sobre o capital de giro, dentre outros, que ficam na dependência deste orçamento parcial.

Há de se ter em conta que a ação executiva neste tópico se dá, quase sempre, sob o desamparo de medidas que direcionem um montante certo de vendas. O que se quer dizer é que com as mutantes condições mercadológicas, a direção geral (alta administração) não detém bases seguras para previsões de vendas e, por este motivo, o planejamento de atividades se exerce numa base de riscos e de incerteza.

Vale dizer, a força exercida pelo *meio ambiente externo*, através de fatores como a concorrência, dificuldades no abastecimento de insumos, movimentos de preços relativos, mudança de padrões de gostos dos consumidores, evolução política do país ou de países em que a empresa encontra mercados; a política governamental de combate à inflação (restrição ao crédito e elevação da taxa de juros); qualidade da mão-de-obra *etc.* Por certo que se dispõe de vários métodos para o enfrentamento de tal situação, porém, os valores projetados se constituem tão somente em diretivas, nem sempre alentadoras, às ações executivas.

Outro aspecto a se realçar diz respeito às *variáveis internas*, passíveis de manejo pelos executivos, e suas conseqüências sobre volumes demandados. Pode-se, como exemplo, se referir a promoções de vendas ou de preços que, se por um lado podem influir positivamente sobre o faturamento, por outro, impactam níveis correntes de capital de giro. Além dessas, pode-se evidenciar outras como capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada, pessoal não habilitado para o exercício de suas funções e dificuldades na obtenção de fundos de capital de giro.

Neste sentido, se impõe um trabalho cuidadoso sobre previsões de vendas, que aponte os

ganhos possíveis a partir de custos marginais, derivados do aproveitamento de conjuntos de fatores, internos ou externos à empresa. A dificuldade que se encontra nessa análise é decorrente, muitas vezes, da carência de informações necessárias à quantificação de algumas dessas variáveis, mais especificamente das variáveis financeiras, objeto deste trabalho. Assim, pode-se evidenciar certo nível de desamparo experimentado pelos executivos na questão orçamentária, visto que o insumo principal da mesma, o orçamento de vendas (que se efetiva a partir das previsões de demanda), se elabora sob bases incertas.

Dentro desta perspectiva, é preciso que, após identificadas as restrições internas e externas, se fixem objetivos de *marketing* que coadunem com os objetivos gerais da empresa e sejam suficientemente explícitos e convenientemente transmitidos a todos os escalões hierárquicos da área de *marketing*, como bem evidenciam Sanvicente, Santos (1983). Além disso, faz-se necessário que tais objetivos de *marketing* sejam compatíveis em termos financeiros, considerando-se a atual situação financeira da empresa. Cabe ressaltar ainda que a tomada de algumas decisões básicas em quatro áreas fundamentais, ou seja, preços, produtos, distribuição e promoção é fundamental para que os objetivos de *marketing* sejam atingidos.

Com relação à previsão e planejamento das vendas, pode-se dizer que os métodos de previsão são vários, embora nenhum deles seja absolutamente superior aos demais. Todos apresentam vantagens e desvantagens, e a escolha de um ou mais de um deles se faz em função das características da empresa, dos produtos, das informações e recursos disponíveis. Apesar de tudo, só a experiência e a intuição dos executivos conseguirão assegurar melhores previsões. Ou seja, são raras as empresas que não encontram dificuldades para elaborar previsões de vendas. As características da empresa, de seus produtos e mercados determinam o grau de dificuldade nas previsões.

Segundo Kotler (1996), os métodos de previsão de vendas são agrupados em três bases de informação: *o que se diz, o que se faz e o que se fez.*

Os métodos baseados no *que se diz* consistem em levantamentos das intenções dos compradores. São aplicáveis para produtos com poucos compradores potenciais, mormente bens industriais, tais como navios, aviões, ou para empresas

fornecedoras da indústria automobilística. Em outros casos, é possível a utilização de amostras que representam as intenções do mercado total. Tais métodos possuem como instrumentos básicos os questionários e as entrevistas.

Os métodos baseados no que se faz são aplicáveis em situações de lançamento de novos produtos, entrada em novos mercados ou utilização de novos canais de distribuição. Constitui-se em caso bastante específico, onde se procede a um teste de mercado numa dada região e cujos resultados serão projetados para o mercado total.

Os métodos baseados no que se fez utilizam-se de instrumental matemático e estatístico que procuram explicar o comportamento de vendas passadas da empresa, valendo-se principalmente da análise de regressão e da análise de séries temporais. Tais métodos dependem muito da escolha "acertada" das outras variáveis, e normalmente a utilidade do método é maior quando existem variáveis que precedem as vendas no tempo ou são de mais fácil previsão.

Após a utilização dos diversos métodos disponíveis para a previsão de vendas, é preciso decidir sobre o volume de produção e vendas a ser praticado no período orçado. É este o aspecto que se aborda no próximo item.

3 A TOMADA DE DECISÃO QUANTO AO VOLUME DAS VENDAS

Uma vez elaboradas as previsões de vendas pelo pessoal da área mercadológica, faz-se necessário o seu equacionamento em termos dos recursos disponíveis e necessários ao atendimento da demanda mensurada. Ou seja, deve-se proceder à realização de análises suplementares com vistas a complementar os planos orçamentários, buscando-se aferir a conseqüência de alternativas assumidas.

Assim, enquanto a análise de ponto de equilíbrio informa a produção necessária para cobertura dos gastos fixos (ou mesmo de um valor de lucro que se deseja obter), a análise de regressão pode aferir pertinência de volumes de vendas sugeridos pelos quadros competentes. Por sua vez, as técnicas de orçamento de capital (valor presente, taxa interna de retorno e *payback*) aferem potencialidades dos negócios face a recursos imobilizados. A análise financeira funcional ou dinâmica, pautada no modelo *Fleuriet*, evidencia

aspectos relativos aos níveis de gestão operacional, financeira e estratégica, bem como ainda subsidia o dimensionamento do limite de crescimento de vendas compatível com a situação financeira da empresa.

Nesse processo, é sabido que os interesses entre os representantes das diversas áreas da empresa nem sempre são concordantes, prevalecendo, muitas vezes, uma decisão política em detrimento de uma decisão racional ou técnica, pautada em dados mais factíveis e confiáveis. É sabido que a decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização.

Em todo esse processo, exerce importância fundamental o patamar cognitivo dos administradores para o reconhecimento dos problemas organizacionais e a identificação dos dados disponíveis para a elaboração de soluções possíveis. Os dados identificados e as informações obtidas são filtradas pelos valores e *backgrounds* desses administradores, os quais também influenciam os tipos de problemas e oportunidades com os quais eles escolhem trabalhar. Assim, se os administradores são motivados em primeiro lugar por valores econômicos, eles geralmente preferem tomar decisões sobre questões práticas, como as que envolvem *marketing*, produção ou finanças. Se têm uma orientação mais teórica, podem se preocupar com as perspectivas de longo prazo de sua organização. Se sua orientação é política, podem se preocupar mais em competir com outras organizações ou com seu próprio progresso pessoal.

É sabido por todos que os diversos executivos que atuam em uma organização qualquer tendem, apesar de haver enorme progresso em sentido contrário, a ser sensíveis àquelas partes do caso que se relacionem única e exclusivamente com o seu departamento, definindo, portanto, problemas e oportunidades a partir de sua perspectiva social. Assim, pode-se verificar, por exemplo, interesses da área de *marketing* relativos a um maior volume de produção e vendas tendo em vista satisfazer o mercado consumidor no sentido de se evitar, por exemplo, redução na participação de mercado. Da mesma forma, o pessoal das áreas de produção e recursos humanos pode também estar interessado em maior volume de produção, pois assim evitar-se-á ociosidade na produção e conseqüentemente dispensa de pessoal. Por outro lado, o pessoal da área financeira defenderá um menor volume de produção e vendas, pois assim estará amenizando investimentos em capital de