

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE DE SOUZA AMÉRICO

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO CONCESSIONÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIUMA
2015**

ALINE DE SOUZA AMERICO

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO CONCESSIONÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIUMA

2015

ALINE DE SOUZA AMÉRICO

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO CONCESSIONÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em orçamento empresarial

Criciúma, 03 de Julho de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - Unesc - Orientador

Prof. Realdo de Oliveira - Unesc - Examinador

**Dedico este trabalho exclusivamente a
minha família, minha mãe Maria, meu pai
Juarez (*in memorian*) e a minha irmã Ana
Paula.**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que esteve comigo me dando força, coragem, esperança e amor, a mim e a minha família, em todos os momentos, não só durante minha graduação, mas desde meu nascimento.

A toda minha família que me apoiou cada uma a sua maneira, e principalmente a minha mãe Maria Elice, que esteve comigo em todo o tempo, riu e chorou comigo em todas as etapas que eu necessitei passar para que estivesse aqui hoje, e a minha irmã Ana Paula que me fazia rir sempre que o desespero tomava conta de mim.

Ao meu orientador Juliano Vitto Dal Pont, que esteve presente até nos momentos de ansiedade dando o seu melhor para me ajudar na elaboração deste trabalho, sempre com muita paciência, esforço, carisma e dedicação.

Aos meus colegas de serviço, que me incentivaram em todo momento e me fizeram ver o real valor de amizade e companheirismo nos dias difíceis, me alegrando e me encorajando a seguir sempre em frente.

Aos meus amigos e colegas de classe, principalmente Ana Karoline Coelho Michels, Douglas Zanette Nunes e Camila Mota Wosnieski, com os quais me identifiquei desde a 1ª fase e seguimos juntos até o final, dividindo angustias e alegrias e ajudando uns aos outros, e que levarei comigo sempre.

A todos os meus amigos que direta ou indiretamente estiveram do meu lado, me motivando e incentivando, me alegrando nos momentos mais difíceis, sempre me mostrando que eu era capaz, mesmo quando achei que não era.

A todo corpo docente do curso de Ciências Contábeis, que sempre deram seu melhor em sala, pra que não só a mim, mas todos levassem o máximo de conhecimento possível para suas vidas, sempre nos encorajando a sermos melhores a cada dia, pessoal e profissionalmente.

A todos vocês o meu sincero agradecimento. Obrigada.

“Consulte não apenas seus medos, mas as suas esperanças e sonhos. Pense não sobre suas frustrações, mas sobre seu potencial não usado. Preocupe-se não com o que você tentou e falhou, mas com aquilo que ainda é possível a você fazer.”

Papa João XXIII

RESUMO

AMÉRICO, Aline de Souza. **Planejamento Orçamentário De Vendas: Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Ramo Concessionário Do Sul De Santa Catarina.** 2015. 57 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Atualmente faz-se cada vez mais necessário para as organizações a utilização de ferramentas de gestão para garantia de sucesso e competência para se sobressair no ramo competitivo atual. O planejamento estratégico e orçamento empresarial, são duas ferramentas que vem sendo muito utilizadas pelas organizações, uma vez que, dão a empresa uma visão de futuro de acordo com os objetivos que a mesma pretende atingir. O orçamento de vendas é o primeiro ponto a ser observado na elaboração do plano orçamentário sendo que a partir dele, todas as outras peças orçamentárias serão projetadas. Através do orçamento de vendas é possível construir um plano de vendas eficiente para a organização, visto que, a mesma ainda não o elabora. Utiliza-se o método de pesquisa descritiva para a elaboração deste estudo, que possui natureza qualitativa, os dados serão coletados e avaliados para a elaboração de um plano de vendas coerente com os objetivos da organização. A pesquisa bibliográfica serve como base de informações teóricas e visões de vários autores. Posteriormente apresenta-se o estudo de caso da organização com o objetivo de elaborar o plano de vendas de acordo com os objetivos da empresa, levando em consideração os preceitos orçamentários os parâmetros essenciais para sua elaboração. Sendo assim, fica exposta a importância do plano de vendas para a organização, contribuindo diretamente para o cumprimento do seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Visão de Futuro. Orçamento de Vendas. Plano de Vendas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo dos Tipos de Planejamento.....	15
Figura 2: Cinco Forças Competitivas de Porter.....	21
Figura 3: Fórmula do Ponto de Equilíbrio.....	27
Figura 4: Objetivos do Orçamento Empresarial.....	28
Figura 5: Estrutura do Plano Orçamentário.....	30
Figura 6: Análise Swot.	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento nas Vendas em Quantidade no Brasil.....	41
Gráfico 2: Crescimento das Vendas em Percentual.....	41
Gráfico 3: Divisão nas Vendas por Marca.	42
Gráfico 4: Crescimento da Concorrência.	43
Gráfico 5: Crescimento das Vendas em Quantidade e Percentual.	45
Gráfico 6: Participação nas Vendas por Modelo.	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Planejamento Estratégico Sobre Várias Percepções.	16
Quadro 2: Etapas do Planejamento de Vendas.	18
Quadro 3: Passos Para a Elaboração do Planejamento de Vendas.	19
Quadro 4: Preço médio, Custo e Contribuição por Modelo	46
Quadro 5: Ponto de Equilíbrio por Veículo	47
Quadro 6: Ponto de Equilíbrio Total	48
Quadro 7: Plano de Vendas Anual para 2016	48
Quadro 8: Distribuição Mensal das Vendas.	49
Quadro 9: Projeção das Vendas 1º Quadrimestre	49
Quadro 10: Projeção das Vendas 2º Quadrimestre	50
Quadro 11: Projeção das Vendas 3º Quadrimestre	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANEJAMENTO	14
2.1.1 Tipos de Planejamento	14
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	15
2.1.1.2 Planejamento Tático.....	16
2.1.1.3 Planejamento Operacional	17
2.1.2 Planejamento de Vendas	17
2.1.2.1 Análise do Ambiente.....	20
2.1.2.1.1 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	20
2.1.2.1.2 <i>Análise do Ambiente Interno</i>	21
2.1.2.1 Definição dos Objetivos.....	22
2.1.2.2 Definição das Estratégias.....	23
2.1.3 Formação do Preço de Venda	24
2.1.3.1 Alteração no preço e Volume de Venda	25
2.1.3.2 Margem de Contribuição	26
2.1.3.3 Ponto de Equilíbrio	26
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	27
2.2.1 <i>Definição e Objetivos</i>	27
2.2.2 <i>Controle</i>	32
2.2.3 <i>Orçamento de Vendas</i>	32
2.2.4 <i>Despesas de Vendas</i>	35
2.2.5 <i>Demais Peças Orçamentárias</i>	36
5 METODOLOGIA	37
5.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
5.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANALISE DOS DADOS.....	38
6 ESTUDO DE CASO	39

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
6.1.2 Missão Visão e Valores.....	39
6.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	40
6.2.1 Concorrência.....	42
6.3 APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	43
6.3.1 Análise Swot.....	43
6.3.2 Análise dos dados coletados.....	44
6.3.4 Plano de Vendas Final.....	47
6.3.4.1 Objetivo Estratégico Associado.....	48
7 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende delimitar o assunto objeto de estudo, o qual tem por finalidade o estabelecimento do planejamento orçamentário de vendas, com base na realidade do contexto econômico e organizacional. Destacam-se também o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos. Por fim apresenta-se a justificativa do presente trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em um mercado globalizado, onde transformações são incessantes, torna-se fundamental que as organizações tenham capacidade de gestão, planejamento e adaptação às mudanças. Com o aumento da competitividade, as empresas devem se reavaliar e buscar novas estratégias para se consolidar no mercado em que atuam. Neste sentido, o processo de gestão amplia substancialmente sua relevância.

Atualmente, acredita-se que o bom desempenho empresarial e a geração de resultados positivos e sustentáveis estão diretamente conectados à estruturação de planos sólidos e exequíveis. Um dos pressupostos básicos que visam assegurar a lucratividade está no volume de vendas e *market share* da organização. Ou seja, o plano de vendas, que consiste no ponto de partida do processo orçamentário, caracteriza-se como pressuposto fundamental para alcance dos objetivos organizacionais.

Outrora, a planificação das vendas era realizada simplesmente por tendências internas da organização, porém isto é passado. Planejar vendas é uma arte, e consiste em identificar as quantidades, valores, preços e mercados e uma ampla gama de fatores que influenciam diretamente no processo de comercialização.

Cabe enfatizar que a capacidade de planejar e executar as vendas de acordo com os planos estratégicos corporativos permite a organização manter seus padrões normais de atividade e alavancar os resultados da organização. Diante desse cenário, a questão problema deste estudo é a seguinte: Quais os parâmetros essenciais para estruturação do plano orçamentário de vendas em uma revenda de automóveis?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral estruturar um plano estratégico de vendas, aliado aos preceitos orçamentários, considerando os parâmetros essenciais para sua estruturação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise do mercado em que a organização está inserida;
- Mapear as variáveis econômicas e financeiras e identificar os principais fatores internos que influenciam no planejamento das vendas;
- Estruturar o planejamento mensal de vendas de acordo com os objetivos da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio a um ambiente pautado por constantes transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, a capacidade de planejar de forma eficaz e o acompanhamento do cenário que envolve o negócio adquirem contornos de essencialidade.

Diante do exposto, conhecer os processos inerentes ao negócio, e delimitar metas e objetivos que sustentem a organização contribuem para elevar a empresa a um novo patamar. Este aspecto não é diferente com a área de vendas. Principalmente com a elevada competitividade do mercado, é fundamental que o plano de vendas da organização seja bem estruturado e posteriormente executado, visto que o mesmo é quem irá “dar a tônica” ao resultado do negócio.

Organizações renomadas no mercado sempre atuam de forma incisiva e estratégica no que tange ao gerenciamento de vendas. Vendas por marca, por

produto e rentabilidade de canais são terminologias básicas no dia a dia e amplamente difundidas no meio empresarial.

Para assegurar o alcance dos resultados organizacionais propostos no orçamento é fundamental o estabelecimento de um plano sólido, visto que a realização do mesmo é fundamental para cobrir todos os custos e despesas inerentes ao negócio. Este estudo pretende apresentar não só o planejamento de vendas como uma etapa do processo orçamentário, mas principalmente suas características de cunho estratégico.

No âmbito teórico este estudo se justifica pela apresentação de materiais de diversos autores referentes às áreas de planejamento e vendas. No campo prático, contribui com a gestão empresarial de modo a apresentar instrumentos efetivos no gerenciamento e coordenação do plano de vendas. No que tange à relevância social, este estudo permite às organizações otimizar seu processo de gestão, fato este que contribui para maximizar o resultado da organização e conseqüentemente aumentar a oferta de empregos e distribuição do lucro na sociedade próxima às atividades da empresa objeto de estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo terá como objetivo abordar os fundamentos interligados ao Planejamento e Orçamento Empresarial, bem como seus tipos, estrutura, definição, características, vantagens e limitações, suas demais funções e como ele beneficia no processo de tomada de decisão.

2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é definir o rumo empresarial, estruturar objetivos e decidir por onde a empresa deve caminhar. Um planejamento bem elaborado proporciona à empresa segurança no processo de tomada de decisão, uma vez que traz informações confiáveis e sustentáveis que irão conceder suporte para o gestor da entidade na hora de decidir qual rumo a empresa deve tomar.

Conforme descreve Kwasnicka (2007, p.205),

A função planejar é definida como análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

A função do planejamento é demonstrar com antecedência as medidas, diretrizes e ações que serão tomadas, ou seja, estabelecer as metas que a organização deseja alcançar, desenvolver estratégias e detalhá-las de maneira ampla e clara, impondo a responsabilidade para quem irá fazer e por onde começar.

2.1.1 Tipos de Planejamento

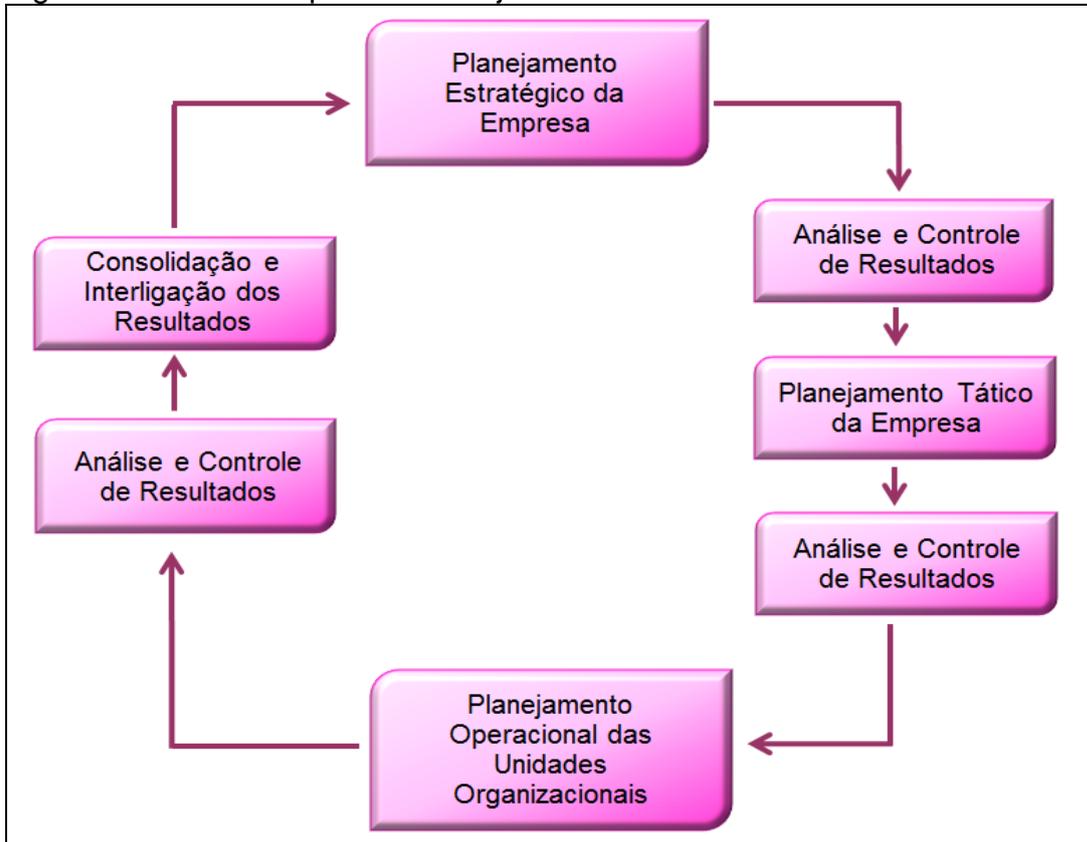
Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Conforme descreve Kwasnicka (2007),

- a) Planejamento estratégico – é uma análise de extrema importância para a administração, pois verifica o ambiente externo da empresa com relação aos seus produtos e serviços e o mercado onde serão colocados;
- b) Tático – são as decisões sobre estruturação e reorganização dos recursos da empresa, para aperfeiçoar os resultados das áreas envolvidas;

c) Operacional – está voltado aos objetivos e às metas que a empresa deseja alcançar em determinado nível de tempo.

Uma visão mais ampla deste contexto pode ser visualizada abaixo:

Figura 1: Ciclo dos Tipos de Planejamento.



Fonte: Oliveira (2004, p. 47).

Para o efetivo alcance dos objetivos e expectativas da organização é fundamental o envolvimento de todos os setores, desempenhando suas funções, convencidas dos benefícios e do retorno que o planejamento irá lhes trazer, intencionados em atingir as metas e encarar desafios, para a obtenção dos objetivos propostos para a empresa. Normalmente o planejamento estratégico é definido para longos períodos com cerca de cinco anos ou mais.

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

É um processo que dá suporte para a empresa estabelecer a melhor direção a ser seguida. Alguns conceitos referentes a planejamento estratégico podem ser visualizados no quadro a seguir:

Quadro 1: Planejamento Estratégico Sobre Várias Percepções.

Lunkes (2007, p.2)	O planejamento estratégico "(1) decide para onde a empresa vai, (2) avalia o ambiente dentro da qual operará e (2) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido."
Kwasnicka (2007)	Planejamento estratégico é uma análise de extrema importância para a administração, pois verifica o ambiente externo da empresa com relação aos seus produtos e serviços e o mercado onde serão inseridos.
Oliveira (2004, p. 48)	"diz respeito tanto a formulação dos objetivos, quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas " à empresa e sua evolução esperada."

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007), Kwasnicka (2007) e Oliveira (2004).

O planejamento estratégico deverá usar também como base a missão, visão e valores da empresa. Segundo Muller (2014) a missão da empresa estabelece qual o compromisso dela com a sociedade, seus desafios e a razão de ter sido criada. Valores são um conjunto de padrões criados pela empresa, sua cultura, princípios éticos e morais, serve para orientar comportamentos, impulsionar conquistas e como guia no processo decisório. A visão é mais específica, pois indica o objetivo que a organização pretende alcançar em longo prazo. É uma visão de futuro, onde se quer estar e principalmente como quer estar. Em outras palavras, pode-se dizer que é o sonho da empresa.

2.1.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é diferente para cada setor da organização. Ele desdobra os objetivos de acordo com os departamentos da empresa. Visa um período entre 3 e 5 anos.

Segundo Oliveira (2004, p. 49):

“O Planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.”.

Ou seja, o tático tem por objetivo principal orientar as etapas do planejamento operacional, sendo mais específico para cada área e não analisando a empresa como um todo, consiste em dividir por setor os objetivos e estratégias definidos no planejamento estratégico.

2.1.1.3 Planejamento Operacional

Resume-se em estratégias para curtos períodos como o nome mesmo diz, é um plano detalhado para as operações, segundo Padoveze (2013, p. 23) “Define planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional”.

Oliveira (2007, p.19) define planejamento operacional como: “Formalização principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados, específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.”.

Ou seja, é a formalização dos procedimentos e objetivos que almejam ser alcançados. Deve conter os prazos, metas e recursos necessários para a execução dos planos. É a última etapa do planejamento.

2.1.2 Planejamento de Vendas

O planejamento de vendas pode ser uma etapa complexa ou não, dependendo do tamanho da organização ou das suas necessidades. A empresa pode aumentar o processo ou dar mais ênfase a algumas etapas a fim de obter resultados mais eficientes.

Segundo Gobe (2007, p. 121): “O processo de planejamento das vendas de uma organização deve possuir algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida”, porém ele também ressalta que nem sempre é possível elaborar um planejamento de vendas preciso devido a alguns problemas que podem prejudicar o

planejamento como, por exemplo, o não profissionalismo da administração, ritmo de crescimento acelerado e desorganizado, ou a própria cultura organizacional.

É importante também que a empresa possua uma equipe de vendas qualificada, que visem maior produtividade, e que sejam responsáveis quanto ao alcance dos objetivos impostos pela organização.

Cobra (1994, p. 53) afirma que “a formulação estratégica é o passo básico para o plano operacional de vendas”, onde a empresa deve analisar todo seu planejamento estratégico, avaliar também o cenário em que se encontra, as ameaças e oportunidades.

O planejamento de vendas pode ser dividido em cinco etapas, que serão elencadas a seguir:

Quadro 2: Etapas do Planejamento de Vendas.

Etapas	Características
Avaliação das oportunidades de mercado	Sistematizar as ações; Aproveitar as oportunidades de mercado
Estimativa de potencial de mercado	Trabalhar com modelos que identifiquem objetivo e claramente o potencial de mercado; capacidade de absorção de um mercado de determinada area geografica
Previsão de vendas	Avaliar o que pode ocorrer no periodo; identificação do volume de vendas a ser atingido no periodo seguinte.
Segmentação de Mercado	Gerar subsidios para a organização dos territorios; segmentação pode ser entendida como a subdivisão de um mercado em partes menores.
Distribuição e logistica	É responsável pelo escoamento mais adequado do produto; avaliação das melhores formas e caminhos.

Fonte: Adaptado de Gobe (2007)

No atual contexto empresarial as organizações estão buscando desenvolver processos sistemáticos, para que seja possível acumular dados, possibilitando assim a utilização dos mesmos futuramente na formulação de novos planejamentos. E assim percebe-se o quanto é importante pra organização manter um controle e monitoramento de suas informações.

De acordo com Cobra (1994, p. 73) o planejamento de vendas “é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”. Evidencia-se a seguir uma tabela demonstrativa dos principais passos para a elaboração do planejamento de vendas.

Quadro 3: Passos Para a Elaboração do Planejamento de Vendas.

Passos do Planejamento	Repercussões	
	Plano de Marketing	Plano de Vendas
1. Definição da missão econômica, escopo, metas e política da empresa	Definição da filosofia de marketing: crenças, desejos e aspirações da direção	Metas de Vendas e Política de Vendas
2. Análise do cenário ambiental	Análise das situações econômicas, políticas e sociais passadas e futuras	A situação ambiental e suas repercussões nos negócios de curto e médio prazo; Avaliação das ameaças e oportunidades por segmento de mercado
3. Análise de recursos disponíveis e necessidades da empresa e do mercado	Avaliação dos recursos econômicos e tecnológicos disponíveis em face da concorrência	Análise do histórico de vendas dos últimos cinco anos; Previsão de vendas, de lucro e de investimento no próximo exercício com base em potencial de vendas por região; Previsão de despesas para manter ou aumentar a participação de mercado por território de vendas
4. Avaliação de oportunidades estratégicas	Caderno de fatos, combinar as situações acima, com os dados pesquisados no mercado; Formular alternativas de estratégia de marketing	Com base nas vendas passadas, no potencial de vendas e nas previsões de vendas: formular alternativas táticas para viabilizar as vendas planejadas por região, por zona de venda e por território de vendas
5. Selecionar Estratégias	Estabelecer estratégias para cada segmento de mercado	Estabelecer táticas de vendas para cada região, produto e tipo de cliente
6. Preparar planos de ação	Desenvolver: planos de promoção; de serviços; de preços e de distribuição	Planos de vendas e a adoção de serviços, promoção, distribuição e preços por regiões de vendas, por cliente e por produto
7. Rever planos	Avaliar a exiguidade dos planos em face dos recursos disponíveis	Avaliar a exiguidade dos planos em face dos recursos disponíveis
8. Preparar orçamentos e fluxo de caixa	Avaliar esforços complementares necessários no decorrer do plano	Preparar orçamento de receitas e desembolsos em face da consecução do plano de vendas
9. Revisão final, avaliação e ajuste	Revisão final, avaliação e ajuste	Preparar métodos de vendas
10. Transmitir o plano aos responsáveis pela implementação	Transmitir o plano aos responsáveis pela implementação	Transmitir o plano aos responsáveis pela implementação
11. Rever e atualizar o plano	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente

Fonte: Adaptado de Cobra (1994).

O plano de vendas é uma ferramenta muito importante que permite aos gestores avaliar desempenhos. Através dele é possível estabelecer o método de vendas mais adequado para cada produto ou para cada segmento. É o documento que auxilia a elaboração e execução do planejamento de vendas.

2.1.2.1 Análise do Ambiente

É importante que, antes de a empresa elaborar o planejamento de vendas, ela faça uma análise do ambiente onde está inserida, Muller (2014, p.32) cita os principais pontos mais importantes da análise como:

- “Descobrir a essência da organização.
- Criar um contexto para a formulação das estratégias.
- Conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor; tendências de mercado; intensidade da concorrência etc.) que não estão sob seu controle;
- Descobri as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.”

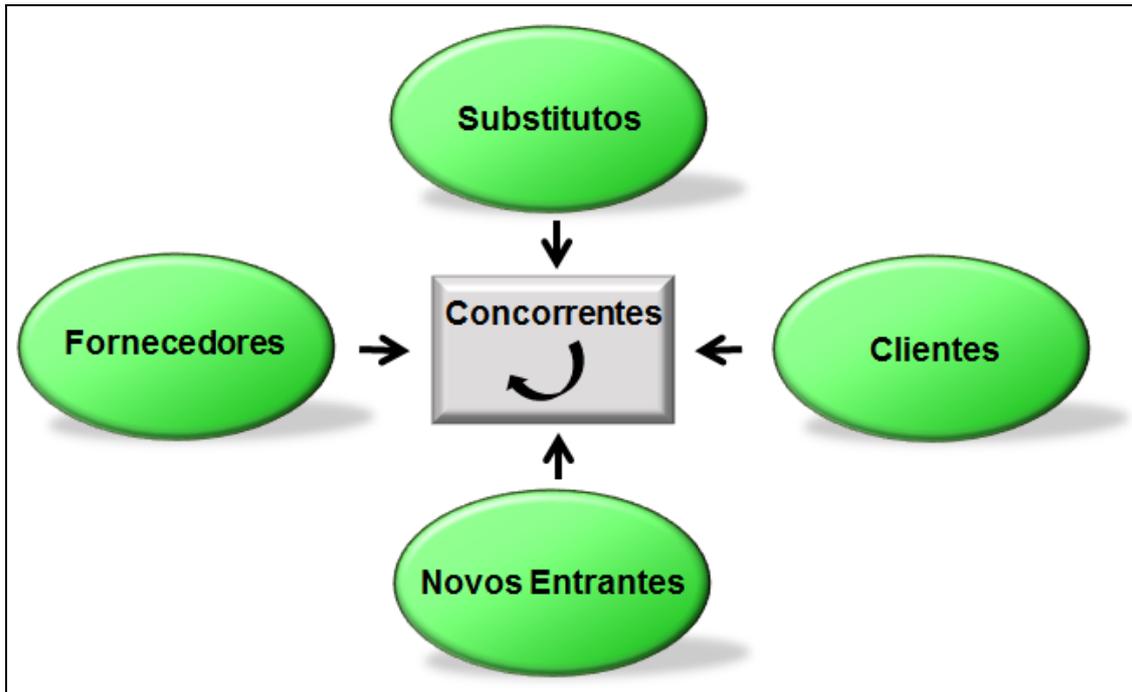
Através desses pontos é possível que a empresa realize uma análise externa e interna do ambiente para poder diagnosticar a situação da mesma e realizar um planejamento mais preciso.

2.1.2.1.1 Análise do Ambiente Externo

Pode ser definido com um conjunto de técnicas que identificam e monitoram as variações de mercado que podem afetar o desempenho da organização.

Segundo Porter (1997), existem cinco forças competitivas que exercem influencia sobre a organização, e são evidenciadas na figura a seguir:

Figura 2: Cinco Forças Competitivas de Porter.



Fonte: Porter (1997, p.23).

Conforme Porter (1997) é possível analisar através dessas cinco forças competitivas as principais ameaças e oportunidades que a empresa tem no meio em que está inserida, identificando os maiores riscos e aproveitando com mais eficácia as oportunidades encontradas.

Quando a empresa se torna capaz de identificar quais são suas principais ameaças e suas oportunidades ela torna-se capaz de aproveitar de forma mais eficiente cada ponto positivo e também consegue minimizar os efeitos colaterais das ameaças encontradas, aumentando a probabilidade de sucesso de seus planos e ficando preparada para eventuais riscos futuros.

2.1.2.1.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno também é muito importante, uma vez que os processos internos da organização são mais facilmente controlados do que os externos, que são resultados de ações que estão fora do controle da empresa. Nesta análise também são importantes de acordo com Muller (2014, p. 43) “a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de

problemas e a análise de relações para futura definição de projetos de melhorias (projetos que conduzirão a efeitos sobre os fatores competitivos externos).”.

É necessário que a empresa identifique os principais pontos fracos e fortes dentro da organização. Muller (2014, p. 42) também diz que:

“Os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis e intangíveis, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, tangíveis e intangíveis, que se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.”.

No início do planejamento essa etapa é uma das mais importantes, pois ela define os riscos tanto externos como internos da empresa, deixando-a mais preparada para a estratégia que escolheu.

2.1.2.1 Definição dos Objetivos

Para elaborar um planejamento é necessário que os objetivos e metas sejam estabelecidos cuidadosamente e para que sejam alcançados é necessário que sejam desenvolvidas algumas estratégias. De acordo com Cobra (1994) existem dois tipos de objetivos, o primeiro refere-se a definir as ambições e a intenção da empresa, que são definidos, normalmente, no manual de políticas da empresa, que é na verdade os desejos da organização, onde ela quer chegar, como, quando, etc.

Os outros objetivos são os operacionais que segundo Cobra (1994, p. 73) são:

- “Desempenho passado da empresa em relação ao mundo de negócios que ela opera;
- Previsão do meio ambiente geral e condições do ramo de negócios em que a empresa opera;
- Os fatores-chaves para o sucesso nas áreas de operação;
- Análise dos fortes e fracos da empresa.”.

Os principais objetivos do planejamento de vendas são definidos pela própria empresa de acordo com suas necessidades, se ela quer atingir determinada fatia de mercado, ou se quer apenas aumentar a lucratividade ou ser a marca mais conhecida e etc. É a partir desses objetivos que ela vai começar a traçar seus planos de ações.

Casas (2005, p. 73) também destaca que “os objetivos formam a base do planejamento. Além disso servem como instrumentos de controle, de vez que podem ser utilizados com parâmetro para ações corretivas”.

De acordo também com Oliveira (2002) as principais finalidades dos objetivos dentro da organização são deixar claro para os funcionários o seu papel dentro da empresa, dar consistência a tomada de decisão entre os executivos na empresa, estimular a todos para o cumprimento das metas e objetivos e fornecer estrutura para correção de possíveis erros e controle das ações.

2.1.2.2 Definição das Estratégias

As estratégias são basicamente os caminhos que a empresa pretende tomar para conseguir alcançar seus objetivos. Segundo Casas (2005), para que o administrador possa determinar as estratégias a serem seguidas, ele deve agir totalmente de acordo com as políticas da empresa.

Segundo Telles (2003, p. 99) estratégia seria: “o conjunto de princípios e enunciados que orientam a decisão e a ação de qualquer organização”. De acordo com isso ele diz que para uma estratégia ser eficaz ela deve responder as seguintes perguntas:

“1. Qual a direção recomendada para dirigir ou encaminhar as decisões nos planos táticos (se é possível identificar essa instância claramente diferenciada das dimensões “estratégica” e “operacional”) e/ou operacionais cotidianamente (como negociação de preços, planejamento de produção, investimento em propaganda e etc.)?”

“2. Como agir nas diferentes situações e condições presentes na realidade da operação de negócio de tal sorte que possa haver conforto e segurança quanto a compatibilidade da ação desenvolvida em relação a expectativa da direção organização?”

Respondendo essas duas perguntas é possível ter uma visão clara das estratégias que a empresa adotou, e se elas serão eficazes de acordo com os objetivos que devem ser alcançados.

De acordo com Muller (2014), as estratégias têm como objetivo, descrever um caminho para alcançar os objetivos e metas da organização, levando em consideração os valores pessoais e sociais a que a empresa está exposta, orienta a distribuição e reserva de recursos humanos e financeiros e também cria uma vantagem de mercado mesmo ele estando cada vez mais competitivo.

2.1.3 Formação do Preço de Venda

Dentre as estratégias corporativas o posicionamento é fator fundamental. Neste sentido, o estabelecimento do preço de venda é fundamental para estabelecer a posição de mercado. Para formação do preço de venda é necessário que a empresa avalie vários aspectos, como custo do produto, margem de contribuição, demanda, concorrência e percepção de valores dos clientes. Todos esses aspectos precisam ser analisados e considerados para que o preço fique acessível ao mercado em que a empresa se encontra.

Segundo Santos (1994, p.133) o cálculo do preço de venda deve levar a um valor que:

- “Que traga a empresa a maximização dos lucros;
- Que seja possível manter a qualidade, atender aos anseios do mercado aquele preço determinado;
- Que melhor aproveite os níveis de produção etc.”

A formação de preços dos produtos é um muito importante, pois ele define se a empresa terá lucro ou prejuízo no final do período, se os métodos avaliados para formação do preço não forem analisados pode acarretar em prejuízo para a organização.

Santos (1994, p. 134) elenca os seguintes pontos como principais na formação do preço:

- “A qualidade do produto em relação as necessidades do mercado consumidor;
- A existência de produtos substitutos a preços mais competitivos;
- A demanda esperada do produto;
- Nível de concorrência (qualidade, preço, prazo de entrega, etc);
- Mix de venda, etc;”

O cálculo do preço de venda pode ser definido com um valor “que traga a empresa a maximização dos lucros, que possa manter a qualidade, atender aos anseios de mercado àquele preço determinado, que melhor aproveite os níveis de produção (SANTOS, 2011, p. 143).”

Atualmente as empresas de um modo geral encontram-se cada vez mais em meios mais competitivos, onde são obrigadas a traçar estratégias de vendas

para maximização dos lucros. Torna-se cada vez mais importante ter algum tipo de vantagem sobre o concorrente, se não for por preço então pela qualidade.

2.1.3.1 Alteração no preço e Volume de Venda

O preço do produto pode sofrer alterações por vários motivos, como por exemplo, pelo aumento da matéria prima, pela queda das vendas caso haja diferenciação entre épocas do ano, aumento ou diminuição da procura, preço menor na concorrência ou qualidade maior na concorrência.

Segundo Bernardi (2004, p. 147) a empresa deve revisar os preços:

Periódica e regularmente, se não houver aumentos substanciais frequentes, a empresa deve reavaliar todos os seus custos e despesas para estudar os preços a praticar no período a que se propõe plano de vendas, bem como revisar a política.

A alteração do volume de vendas está diretamente ligada ao preço do produto, uma vez que, se a venda diminui ou aumenta, é necessária uma revisão dos preços para que a empresa não acabe tendo prejuízo. Muitas coisas podem alterar o volume de vendas, como a sazonalidade, épocas comemorativas (dependendo do produto), inflação, etc.

Segundo Coelho (2007, p. 45), o preço pode variar das seguintes maneiras:

Partindo da premissa de que formação de preço é baseada em custo, quando o valor o insumo varia, o gestor tem dois caminhos. No primeiro, de curto prazo, haverá a tentativa de modificar o preço dos produtos, evitando a perda na rentabilidade. Em segunda hipótese, mais de longo prazo, o gestor pode optar por modificar a estrutura do produto em virtude da matéria prima ou de outros fatores produtivos para que haja otimização dela. Isso é muito empregado pela indústria automotiva, que busca sempre alternativas de substituir o aço por componentes mais baratos, como plástico.

Decidindo pela estratégia de curto prazo, a empresa deve avaliar o aumento do valor do produto e também verificar se o mercado tem capacidade para absorver esse aumento. A empresa deve decidir também se deseja aumentar os lucros com o aumento do preço ou manter-se constante, cobrindo apenas o aumento nos insumos sem mexer nos lucros.

2.1.3.2 Margem de Contribuição

Basicamente a margem de contribuição é uma margem fixa que deve ser aplicada sobre os custos de um bem para a formação do preço de venda. Ela deve ser suficiente para cobrir as despesas e ainda gerar o lucro desejado para a organização.

De acordo com Bernardi (2004, p. 164) a margem de contribuição a ser utilizada deve:

Ser estruturada conforme a incidência de impostos, as despesas variáveis de venda, a inclusão de despesas operacionais e o lucro desejado na venda, observadas as circunstâncias e interesses mercadológicos e financeiros, as experiências passadas, tudo combinado de forma equilibrada para que a empresa consiga atingir seus objetivos.

Todos os custos e despesas fixos e variáveis devem ser levados em consideração para fixação do *mark-up*, para que exista um equilíbrio entre o que a empresa deseja e o que o mercado exige.

Santos (1994, p.135) aponta as seguintes contas que devem ser cobertas pelo *Mark-up*: “impostos sobre vendas, taxas variáveis sobre vendas, despesas administrativas fixas, despesas de vendas fixas, custos indiretos de produção fixos e lucro.”.

O *Mark-up* varia de organização pra organização, bem como varia também dentro da mesma organização para cada produto diferente, variando conforme os custos de cada um.

2.1.3.3 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é necessário para que a empresa tenha ciência de quanto ela precisa vender para que seu resultado seja zero. Ou seja, o quanto ela precisa de receita para cobrir suas despesas e custos, sem lucro e nem prejuízo.

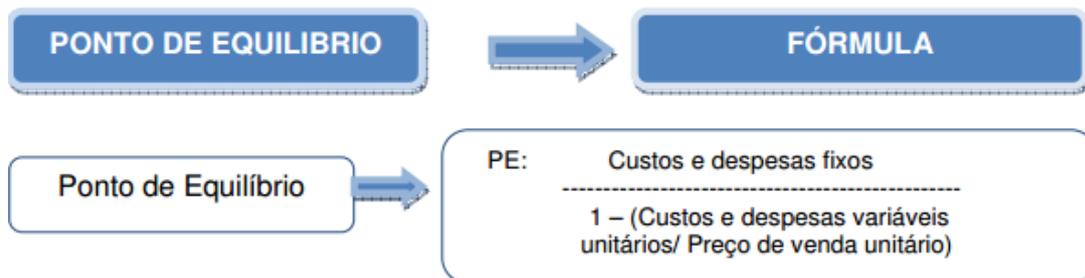
Bonfim e Passarelli (2006, p. 292) resumem ponto de equilíbrio da seguinte maneira:

O” ponto de equilíbrio (também chamado Ponto de Ruptura ou de Equivalência) representa o nível de volume de vendas no qual a receita da empresa será igual aos seus gastos (custos e despesas) totais. A receita que corresponde aos gastos totais da empresa é chamada Receita de Equilíbrio. Em consequência, qualquer nível de vendas inferior ao do Ponto de

Equilíbrio representará perdas, representando, inversamente, lucros, quaisquer níveis de vendas que excedam a Receita de Equilíbrio.”

Deve ser utilizado na tomada de decisão, uma vez que define o mínimo que a empresa pode vender, e a partir disso traçar um objetivo de quanto se quer vender. Abaixo segue fórmula do ponto de equilíbrio:

Figura 3: Fórmula do Ponto de Equilíbrio.



Fonte: Adaptada de Megliorini (2007)

O Ponto de equilíbrio se forma atrás dos custos e despesas fixos divididos, pela divisão das despesas e custos variáveis pelo preço de venda unitário.

É uma fórmula simples e de grande importância na hora de fazer a previsão de vendas para que a organização possa definir seus objetivos sem correr maiores riscos.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Sá (2014), o orçamento é uma técnica utilizada para destinar de uma maneira eficiente os recursos da empresa de acordo com os objetivos que a organização pretende alcançar.

2.2.1 Definição e Objetivos

É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades, firmando um compromisso de realização. Segundo Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 81),

O orçamento empresarial poderá ser definido como um: instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados. [...] pode ser

considerado um plano, uma meta ou ainda um objetivo, [...]. Orçamento e a expressão quantitativa e formal dos planos de administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos.

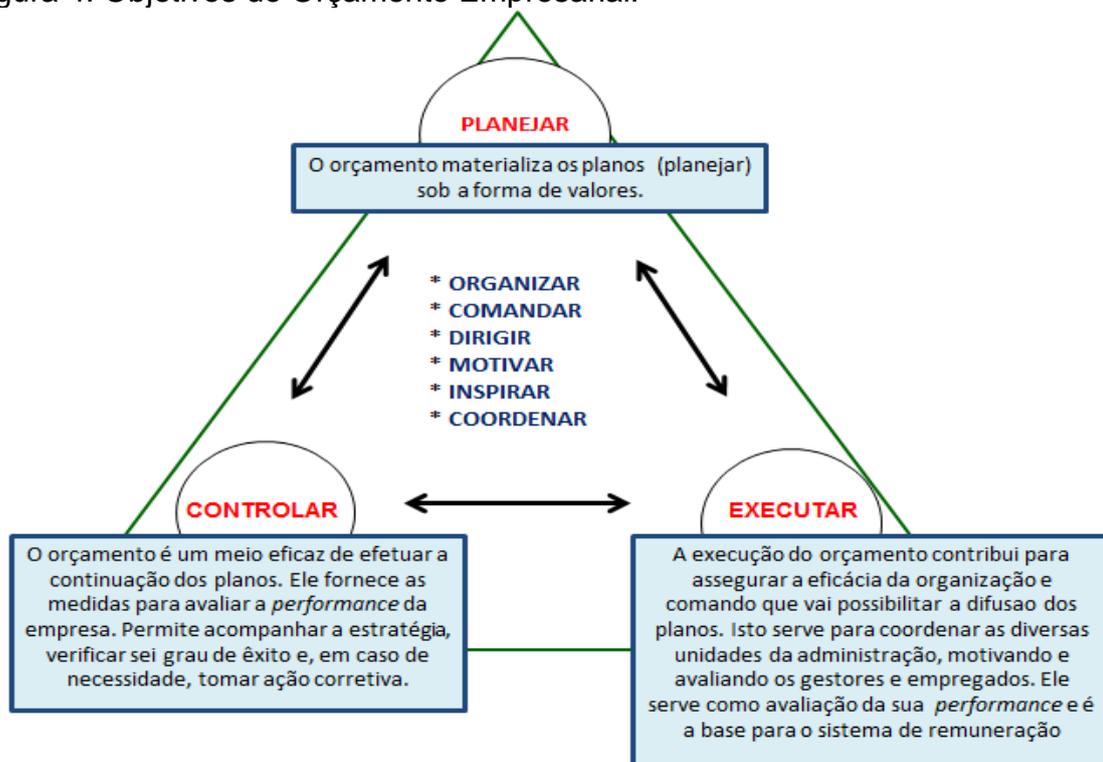
O orçamento é um demonstrativo gerencial para a tomada de decisão e tem como objetivo relatar o programa orçamentário, apresentando os procedimentos e as diretrizes aos departamentos, a fim de iniciar o processo de execução. Tem como ponto chave as metas que a organização almeja alcançar, sempre buscando alocar de maneira mais eficiente e eficaz os recursos a fim de aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente interno/externo, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa.

Segundo Padoveze (2013, p.31):

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e do controle de resultados. Portanto convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

A seguir uma tabela que resume basicamente os principais objetivos do orçamento.

Figura 4: Objetivos do Orçamento Empresarial.



Fonte: Boisvert, 1999.

Os objetivos do orçamento podem ser alcançados, desde que todos os departamentos desempenhem suas tarefas, conforme as diretrizes e procedimentos estabelecidos pela empresa em determinado período de tempo.

2.2.1.1 Conceito

Segundo Fernandes (2005) o orçamento empresarial refere-se a planejar, coordenar, preparar e controlar as operações da empresa. De forma prática e objetiva. Conforme Lunkes (2007, p. 28): “ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros, para um período que esta por vir”.

Orçamento é um dado real e estratégico, de utilidade prática, que toda organização precisa para conhecer seus limites, sejam eles de receitas ou custeio. Fazer o orçamento é planejar antecipadamente as dificuldades e as vantagens, reduzindo a margem de riscos e dando mais sustentabilidade nos negócios.

2.2.1.2 Estrutura do Plano Orçamentário

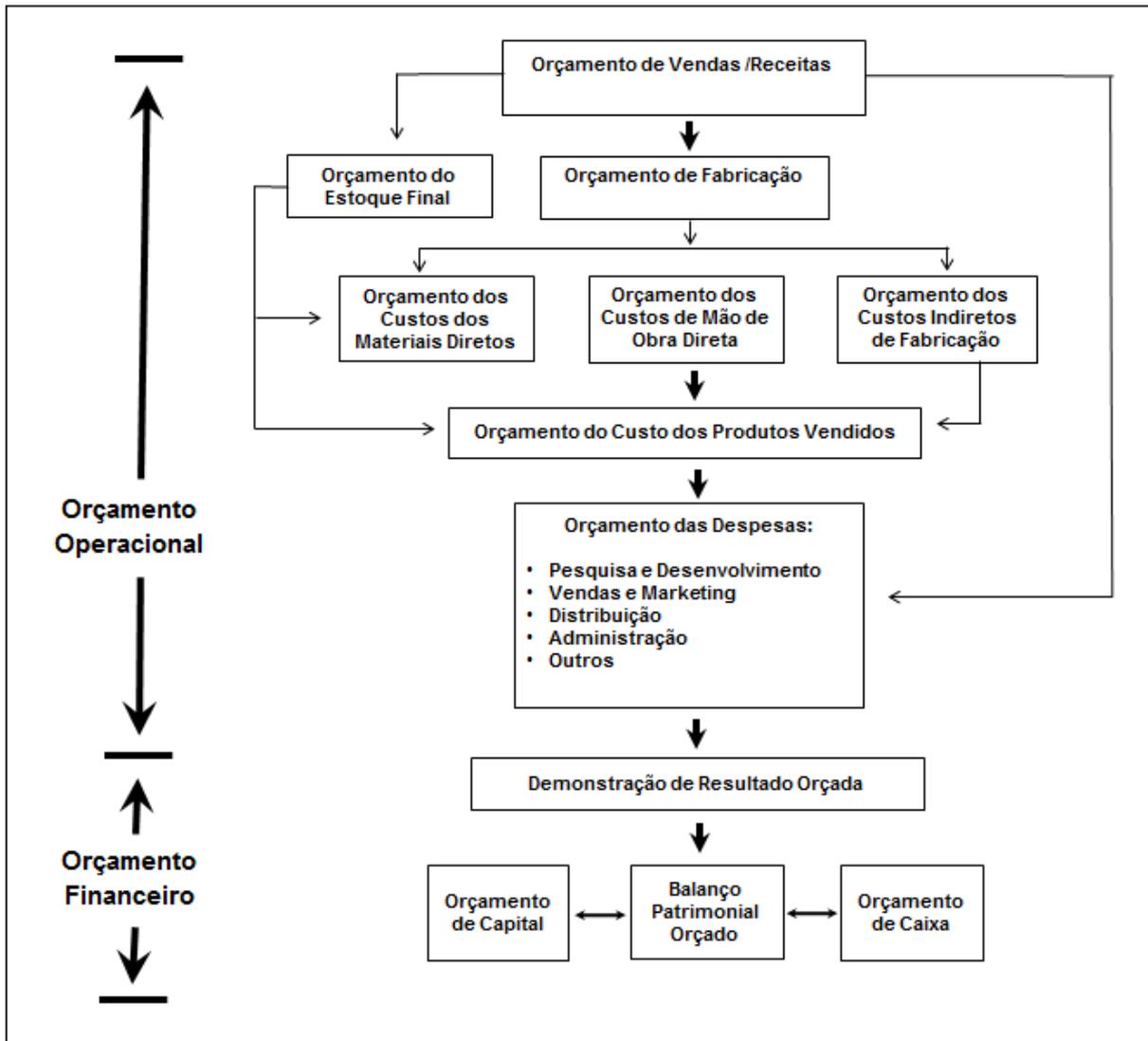
Basicamente o orçamento empresarial é estruturado com base nas projeções financeiras dos orçamentos individuais elaborados por todos os setores da empresa.

Lunkes (2007, p. 32) aponta as principais peças do orçamento como:

Orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão de obra direta, orçamento de custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano aparece o orçamento financeiro, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstrações do exercício projetado.

Abaixo segue tabela explicativa sobre a estrutura simplificada do plano orçamentário.

Figura 5: Estrutura do Plano Orçamentário.



Fonte: Adaptado de HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000.

Pode-se dividir a montagem do orçamento em duas partes, a operacional e a financeira. A operacional, trata-se das etapas que englobam os planos operacionais que a empresa tem para o período e a etapa financeira transforma estes planos operacionais em números.

2.2.1.3 Vantagens e Limitações do Orçamento

As vantagens estabelecidas no orçamento fazem com que os gestores desenvolvam um plano de negócios formal, destacando as metas e objetivos que a empresa espera alcançar, beneficiando a alta administração com mudanças na parte estrutural delegando novas funções; maior avaliação de desempenho; comunicação

e coordenação eficiente entre os departamentos e também deixando todos informados de alguns resultados globais da empresa.

Conforme Lunkes (2007, p.35,36) o orçamento possui as seguintes vantagens:

- Exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia das operações;
- Aumenta a coordenação e controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir metas;
- Define objetivos e metas específicas que podem se tornar *benchmarks* ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas;
- Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

Para Sanvicente, Santos (2006) as informações contidas no orçamento são estimativas, que estão suscetíveis a possíveis divergências que podem ser relevantes ou irrelevantes dependendo das premissas utilizadas, ou até mesmo do ramo de atuação da empresa.

O orçamento está limitado a algumas diretrizes da empresa e ele não deve tomar o lugar da administração, nem obstruir as ideias dos gestores, mas é um gargalo, ou seja, é um mero instrumento de apoio ao gestor na tomada de decisão. Não podendo esquecer que ele está sujeito a erros, sejam baixos ou altos; mesmo assim, ainda revela a organização que procura sempre antecipar as ações a serem executadas, procurando analisar o passado e sugerindo melhorias para o futuro.

Ainda de acordo com Lunkes (2007, p.36), o orçamento também possui algumas limitações elencadas abaixo:

- Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiam-se por recursos;
- Ações e reações indesejadas, levando inclusive o colaboradores a atitudes antiéticas;
- Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro.

O desenvolvimento de um plano orçamentário pode ser vantajoso, desde que a empresa determine o comprometimento de todos e os focalize em uma direção, que é alcançar resultados financeiros positivos.

2.2.2 Controle

Pode-se definir controle como um acompanhamento rápido do desempenho planejado pela organização, gerando informações evidenciadas para os gestores nas tomadas de decisões, corrigindo as distorções e impondo rumo às premissas desejadas.

De acordo com Padoveze (2013) o controle orçamentário tem como principais objetivos identificar e analisar as variações que ocorreram no período, corrigir as falhas encontradas e ajustar o plano orçamentário, se for necessário, para garantir um resultado eficiente.

Segundo Lunkes (2007, p.17) :

Definir e monitorar os fatores chaves do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos. A ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os processos ou indicadores estratégicos.

O controle do planejamento orçamentário é tão importante quanto sua elaboração, pois de nada adianta elaborar um orçamento e não se comprometer a cumprir as metas estabelecidas nele.

2.2.3 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas tem relevância dentro do sistema orçamentário da empresa. Ele constitui um plano de vendas futuras para um determinado período de tempo, fazendo com estas receitas resultem em lucros nos próximos períodos.

De acordo com Padoveze (2005, p.207), “O ponto-chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas, o qual, na realidade, é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias.”.

O empreendimento precisa ser alimentado, a título de exemplo, ao ser humano, porém sua alimentação se trata de informações financeiras e de mercado

atual. O orçamento de vendas traz estas informações futuras, capazes de antecipar as suas decisões e diretrizes.

Conforme, Sanvicente, Santos (1985, p.43),

Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos função em do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em quantidade e quando, e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

A elaboração deste tipo de orçamento consiste na análise de mercado, do ambiente interno e externo e as variações em termos de economia global. Feitas as análises começa-se a ver o retorno que o orçamento de vendas irá trazer à empresa, que podem ser classificados como: as quantidades para cada produto, os preços para os produtos e quais mercados terão boa atuação, os impostos que incidirão sobre as receitas, a capacidade ociosa da fábrica e a confrontação dos custos com as receitas previstas.

De acordo com Passarelli, Bomfim (2003), existem algumas dificuldades na hora da elaboração do orçamento de vendas, como por exemplo: falta de segurança nas informações, flutuações de mercado, onde o mercado varia com muita frequência em curto espaço de tempo, trazendo insegurança, sazonalidade, grande diversidade de produtos, variando as características de um para o outro e a reação do consumidor, em casos de lançamentos de novos produtos ou alterações de preços etc.

2.2.3.1 Principais Pontos a Serem Observados

Ao elaborar um orçamento é necessário observar alguns pontos para garantir maior eficiência nos resultados. Os aspectos que são evidenciados a seguir podem influenciar diferentemente cada organização de acordo com suas necessidades.

Padoveze (2013, p.70) evidencia os seguintes pontos:

- Identificação dos produtos a serem vendidos;
- Determinação do critério de entendimento do que é produto para fins do orçamento de vendas (por versão especificada, por modelo, por linha de produtos, etc);

- Identificação dos mercados de produtos (mercado interno, regiões, filiais, mercado externo, clientes-chave, etc.);
- Determinação das quantidades a serem orçadas;
- Determinação dos preços para cada produto e para cada mercado;
- Determinação dos preços a vista e dos preços a prazo;
- Incorporação de eventual mudança da política de crédito;
- Determinação das quantidades de vendas a vista e a prazo;
- Determinação das quantidades previstas nas listas de preços, segundo as premissas orçamentárias;
- Determinação das projeções das taxas das moedas estrangeiras para vendas ao mercado externo.
- Incorporação das sazonalidades mensais conhecidas e/ou estimadas;
- Inclusão das expectativas de vendas de acessórios, opcionais, produtos complementares, por produto;
- Identificação dos impostos sobre vendas para cada produto e mercado;
- Identificação dos créditos fiscais para cada produto e mercado;
- Projeção de outras receitas acessórias, como variações cambiais após a venda, recuperação de despesas etc;
- Projeção de inadimplências etc.

Observando todos esses pontos e seguindo as instruções é possível fazer um orçamento com mais segurança de modo que se obtenham informações mais confiáveis com uma possibilidade menor de erros relevantes.

2.2.3.2 Previsão de Vendas

É importante que haja sincronia entre a previsão de vendas e o orçamento de vendas, para que o controle operacional seja atingido de maneira eficaz e satisfatória. Conforme Padoveze (2013) existem três modos de fazer a previsão de vendas: o método estatístico, a coleta de dados das fontes de origens das vendas e o uso final do produto.

No método estatístico ele diz que são “métodos estatísticos diretos de análise de tendências. Isso será possível quando o passado permitir imaginar um comportamento futuro das vendas.”. É um método usado quando a empresa tem certa dificuldade para prever o que vai vender.

Segundo Padoveze (2013, p.71), o método de coleta de dados das fontes de origens e vendas define-se dessa forma:

Nesse caso, o orçamento de quantidade de vendas terá como base as informações vindas diretamente dos centros vendedores, as quais serão copiladas no setor de controladoria. É uma metodologia aparentemente interessante, porém a diversidade das fontes de origens e as possibilidades

de inadequação de entendimento das premissas orçamentarias poderão conduzir a resultados finais inconsistentes e até frágeis.

O método de uso final do produto é mais direcionado a empresas que prestam serviços, por exemplo, ou fornecedores de autopeças para indústrias, atividades de locação de bens moveis e imóveis e etc, e consiste basicamente de acordo com Padoveze (2013), em saber o que seu cliente irá fazer, quanto ele irá vender, para que a empresa possa, com esse conhecimento, fazer seu orçamento de vendas, como fornecedora certa para esses clientes.

2.2.4 Despesas de Vendas

O orçamento de despesas de vendas compreende todos os gastos relacionados com a venda e distribuição dos produtos vendidos. Para sua elaboração tem-se como base o plano de vendas, isso significa que a oscilação das despesas se dará mediante a realização das vendas projetadas em determinado período.

Segundo Hoji (2006, p.424),

O orçamento de despesas de vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas é de natureza fixa. Algumas despesas de vendas e distribuição são variáveis, isto é, variam em função do volume de vendas.

De acordo com Sanvicente, Santos (2006, p.117), “A elaboração conjunta dos orçamentos de receitas de vendas e de despesas de vendas pode ser feita determinando-se, em uma fase preliminar, as vendas desejadas, e a seguir o que precisará ser feito para possibilitá-las.”

As despesas de vendas podem variar mediante o mercado econômico. Quando as vendas não estão atingindo suas metas, se faz necessário buscar recursos alternativos, como planos de marketing que pode ser representado por: promoção de vendas, gastos com propaganda, aumento na equipe de vendas, despesas de viagens, telefonia e novos pontos de distribuição.

2.2.5 Demais Peças Orçamentárias

O orçamento é composto por várias peças; o foco do trabalho em questão é o orçamento de vendas, porém ficarão aqui evidenciadas as outras peças orçamentárias importantes para elaboração de um orçamento completo.

As principais peças do orçamento empresarial são: o de vendas, de produção, de matéria prima, de mão de obra, de custos e despesas, de caixa e de resultado. O orçamento de vendas já foi devidamente evidenciado acima, então segue-se com um breve conceito das outras peças.

Orçamento de Produção: De acordo com Sobanski (1994) o orçamento de produção varia muito de acordo com a sazonalidade e com o produto. É necessário que se mantenha a produção em nível estável um vez que, reduz custos, facilita à gestão de materiais e evita a oscilação de contratação e demissão de funcionários.

Orçamento de matéria prima: Tem várias finalidades Moreira (2002, p.69) diz que: “por meio dessa peça orçamentaria, a administração tem condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria prima requerida pelos diversos produtos de sua linha.”. Ele também afirma que é necessário ter uma política de compras bem definida para evitar a estocagem desnecessária de matéria prima.

Orçamento de mão de obra: de acordo com Lunkes (2007) o maior objetivo desta peça, é identificar a necessidade de recursos humanos, incluindo treinamento, salários, avaliações, recrutamento e etc. É possível identificar isso analisando o tempo de produção de cada produto, taxas, centro de custos etc.

Orçamento de custos e despesas: Segundo Sanvicente, Santos (1985) é necessário separar primeiramente os custos e despesas variáveis dos fixos. Os variáveis não são muito difíceis de identificar uma vez que estão diretamente ligados a produção, e serão facilmente calculados depois de ser elaborado o orçamento de produção. Já os fixos merecem um pouco mais de atenção, pois normalmente são custos que devem ser rateados por departamento como por exemplo, água, energia elétrica, telefone etc.

Orçamento de caixa: Conforme Lunkes (2007, p. 53):

“O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias. O orçamento de caixa esta sujeito a incertezas e

falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança que permita, assim, atender a um eventual erro de previsão.”.

Ou seja, ajuda a empresa a manter o caixa equilibrado e preparado, identificando qualquer deficiência que possa vir a ocorrer, e se preparando para supri-la.

Orçamento de resultado: é uma união de todas as peças orçamentárias, onde cada uma contribui com os resultados a serem projetados. Moreira (2002) afirma que todos os resultados das outras peças são incorporados na projeção do resultado. Não é necessário criar premissas, nem avaliar dados, apenas transcreve-los.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se qual o método de pesquisa utilizado, e em seguida apresentam-se os métodos utilizados para coleta e análise dos dados para a realização do estudo.

5.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para alcançar os objetivos propostos é necessário avaliar os métodos utilizados. A metodologia é um conjunto de regras estabelecidas para a realização da pesquisa, que conforme Pádua (2004, p. 31) significa:

“toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.”

Relacionado aos objetivos foi definido que a pesquisa é descritiva e de acordo com Andrade (2005, p.124),

“neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

Uma vez que será feita uma análise dos dados e da situação da organização sem que haja manipulação dos dados coletados. Junior (2008) ressalta que pode-se avalia-los e analisá-los com o objetivos de elaborar futuros planos e decisões, que trata-se dos objetivos deste estudo.

Para a elaboração do planejamento de vendas utiliza-se o método de estudo de caso, que de acordo com Andrade (2005, p.135): “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”.

Referente à tipologia dos métodos, a pesquisa tem caráter bibliográfico, contemplando o contexto de planejamento e orçamento empresarial. Conforme Rampazzo (2005) este tipo de pesquisa se fundamenta a partir de materiais.

Para a implantação do planejamento orçamentário utiliza-se o método de estudo de caso que, de acordo Andrade (2005, p.135): “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”.

O estudo de caso trata-se de um estudo mais objetivo, onde busca-se analisar o comportamento e informações de uma área específica. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67) “o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Finalizando com a abordagem do problema que será qualitativa, que é definida por Oliveira (1999, p. 117) como:

“pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreende e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.”.

Fazendo uso desses instrumentos de pesquisa espera-se atingir o objetivo proposto que consiste em elaborar um planejamento de vendas para o ano de 2016.

5.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANALISE DOS DADOS

Para a elaboração do plano de vendas foi necessário coletar todas as informações financeiras e contábeis da organização. Foi feito também uma análise do mercado no qual a empresa está inserida, bem como do setor, e das oportunidades de mercado. O estudo e análise serão elaborados pela autora.

6 ESTUDO DE CASO

Este capítulo refere-se ao estudo de caso deste trabalho, fazendo a união entre a teoria apresentada anteriormente com o estudo prático, onde se propõe a elaboração de um planejamento de vendas para a organização. Primeiramente, caracterizando a organização, identificando seus objetivos e metas. Posteriormente, evidencia-se o planejamento de vendas elaborado através das informações coletadas na empresa objeto do estudo.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo solicitou que não fosse divulgado seu nome empresarial oficial, porém consiste em uma concessionária de veículos Toyota do sul de Santa Catarina. A “X Toyota”, como será aqui denominada, é uma sociedade Ltda, empresa familiar composta por 4 sócios, filhos do fundador da organização, tendo eles 25% do capital social cada. As decisões referentes à empresa são tomadas por dois dos quatro sócios, os quais gerenciam a mesma.

No que tange à contabilidade da empresa, esta é realizada por uma pequena empresa do mesmo grupo que presta serviços contábeis e financeiros. Cabe destacar que o regime de tributação atualmente adotado é o Lucro Real.

6.1.2 Missão Visão e Valores

Este tópico consiste em apresentar a missão, visão e valores da empresa objeto do estudo.

Missão

Comercializar veículos que satisfaçam as necessidades de mobilidade dos clientes, meios e facilidades que superem suas expectativas, agregando valor aos acionistas e respeitando a sociedade e o meio-ambiente.

Visão

Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores, pela qualidade dos nossos produtos, serviços e atendimento.

Valores

O cliente é nossa razão de ser. Comprometimento com resultados. Espírito de equipe. Desenvolvimento de nossos colaboradores. Melhoria contínua nos processos. Respeito aos parceiros e fornecedores. Respeito ao meio-ambiente e a qualidade de vida.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

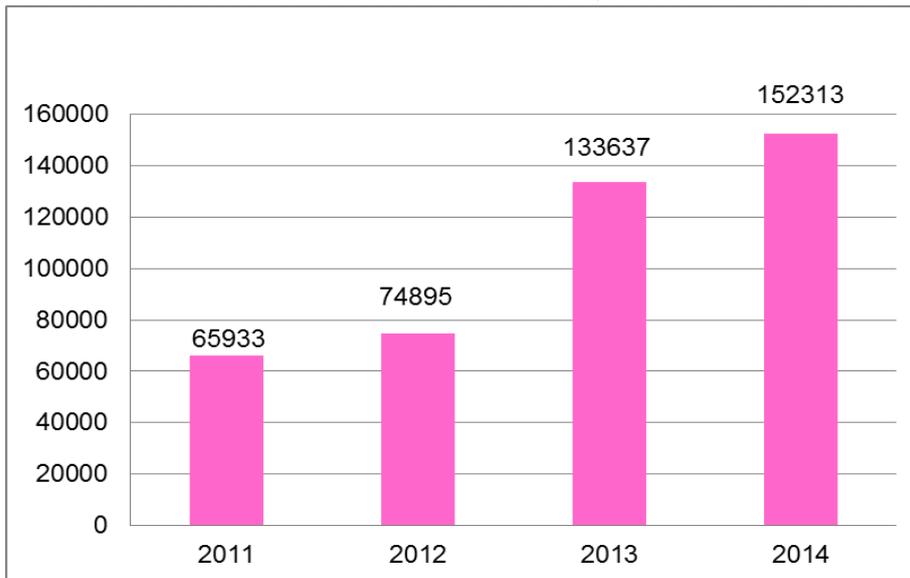
O ramo automobilístico apresentou inúmeras variações no último ano, e atualmente encontra-se em período relativamente recessivo, sendo que praticamente todas as marcas de veículos registraram quedas em suas vendas. Na contramão deste mercado está a Toyota. Mesmo com a economia em declínio, principalmente no Brasil, a venda de veículos Toyota cresce não somente ao redor do globo, mas também em território nacional.

Cabe destacar que a Toyota é uma das marcas mais valiosas no atual contexto econômico mundial, e busca oferecer continuamente produtos de qualidade e *performance*. Segundo a ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores é a sétima marca mais vendida no país até o momento, e também a sétima mais vendida em Santa Catarina.

Diante deste cenário, a Toyota também prevê queda nas vendas no decorrer do ano, visto as dificuldades anunciadas. Caso esta retração realmente ocorra, será a primeira queda nas vendas nos últimos 15 anos, fato que reflete na relevância e proeminência da marca no mercado em que atua.

O gráfico apresentado na sequência concede um panorama desse desempenho, mediante a demonstração do desempenho nas vendas de veículos Toyota comercializados nos últimos 4 anos no Brasil.

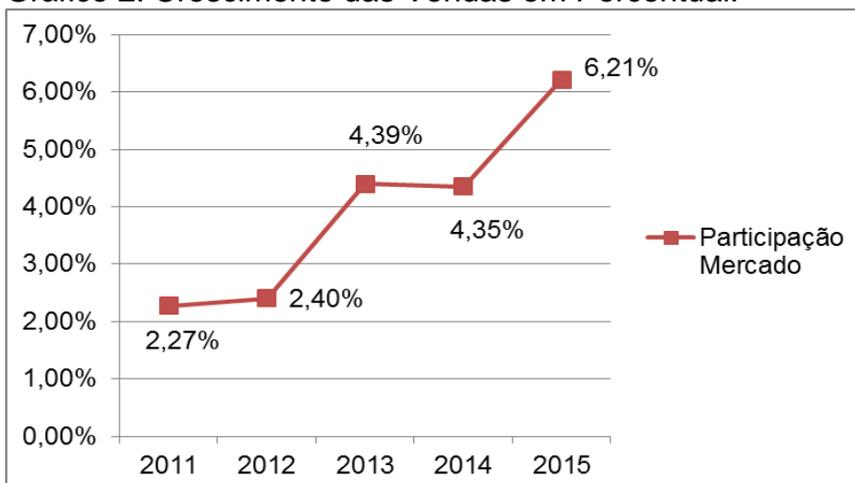
Gráfico 1: Crescimento nas Vendas em Quantidade no Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora.

Líder mundial em vendas, o veículo mais vendido da marca é o Corolla, o qual também foi o carro mais vendido no ano de 2014, em termos mundiais. No Brasil a marca apresenta crescimento consistente, de modo a elevar de forma considerável sua participação de mercado nos últimos anos. O gráfico a seguir demonstra a representatividade da Toyota no mercado nacional nos últimos.

Gráfico 2: Crescimento das Vendas em Percentual.



Fonte: Elaborado pela autora.

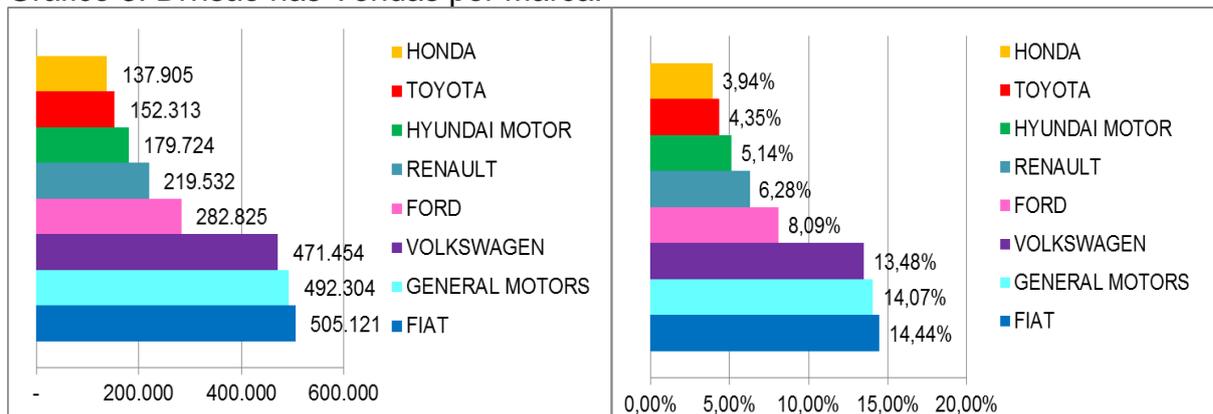
Em apenas quatro anos a empresa aumentou em tres vezes o valor da sua participação no mercado, aumentando as vendas ano após ano. É importante

ressaltar que a queda de 0.04% na participação do mercado do ano de 2013 para 2014 não significou queda nas vendas, e sim uma disputa com seus principais concorrentes. A seguir vamos mostrar uma análise dos principais concorrentes da marca.

6.2.1 Concorrência

A Toyota é uma marca japonesa que tem por objetivo a qualidade de seus veículos. Evidencia-se a seguir as principais marcas comercializadas no Brasil, considerando-se o volume de vendas e sua participação no mercado automobilístico nacional em 2014.

Gráfico 3: Divisão nas Vendas por Marca.

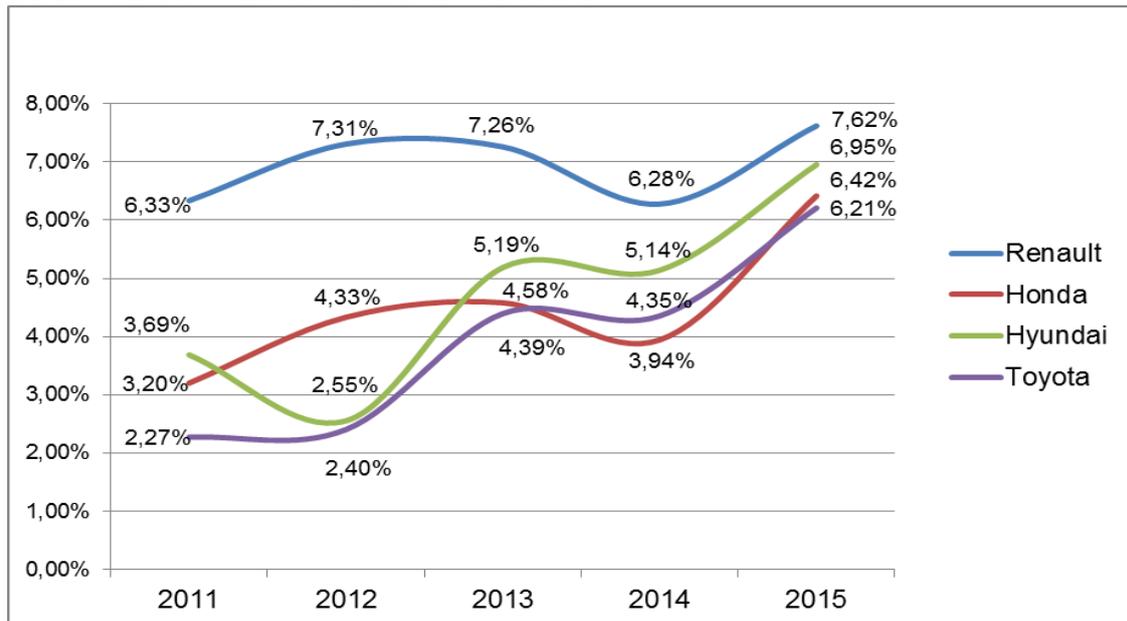


Fonte: Elaborado pela autora.

A Toyota foi a sétima marca mais vendida no Brasil no ano de 2014. O que difere uma marca da outra é seu público alvo. As marcas mais fortes no país e que possuem mais vendas são a Fiat, General Motors, Volkswagen e Ford, por fabricar modelos mais populares e ter um público alvo mais amplo.

Define-se assim que os maiores concorrentes da Toyota são: Renault, Hyundai e Honda. Ambas vem ganhando mercado nos últimos anos, porém Toyota e Hyundai vem se destacando desde 2014. Abaixo, segue crescimento das principais concorrentes desde o ano de 2011.

Gráfico 4: Crescimento da Concorrência.



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que todas as marcas tiveram crescimento desde 2011; dos registros de queda, a Toyota foi a que registou o menor índice de queda, perdendo apenas 0,04% de participação de 2013 para 2014, mas que vem sendo muito bem recuperado, lembrando que a diminuição da participação não significou queda nas vendas. Triplicou-se a participação de mercado desde 2011, enquanto a Renault que era a concorrente mais forte aumentou apenas 1,29%, e as outras apenas duplicaram a participação. No período atual, tem-se percentuais bem próximos, possibilitando à Toyota ultrapassar seus concorrentes mais fortes e estar um nível a mais no ranking dos mais vendidos.

6.3 APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE VENDAS

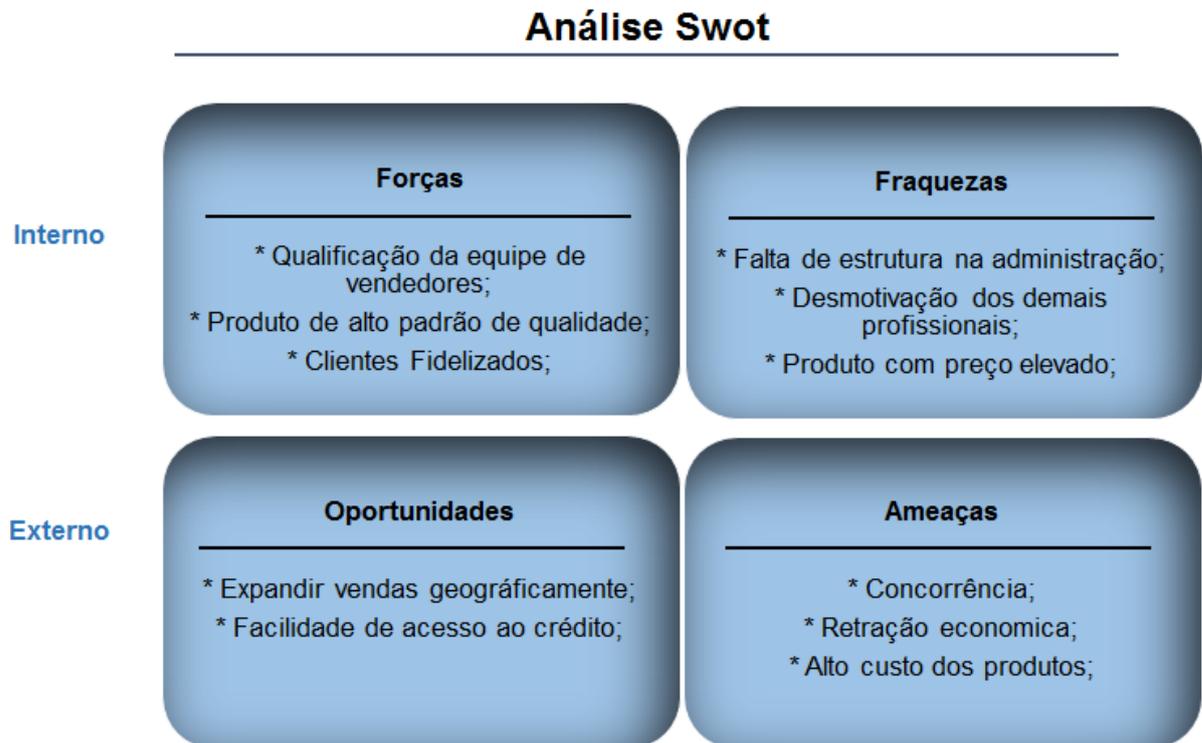
A seguir apresenta-se os dados coletados na empresa objeto de estudo, bem como a análise dos mesmos, com intuito de elaborar um planejamento de vendas para o ano de 2016.

6.3.1 Análise Swot

Antes da elaboração do planejamento é importante que a organização realize uma análise consistente de seus pontos fortes e fracos. Avaliar suas oportunidades e ameaças é um passo importantíssimo pra que a empresa se previna quanto aos

riscos que a organização está exposta. Com análise Swot é possível identificar isso de forma clara e objetiva.

Figura 6: Análise Swot.



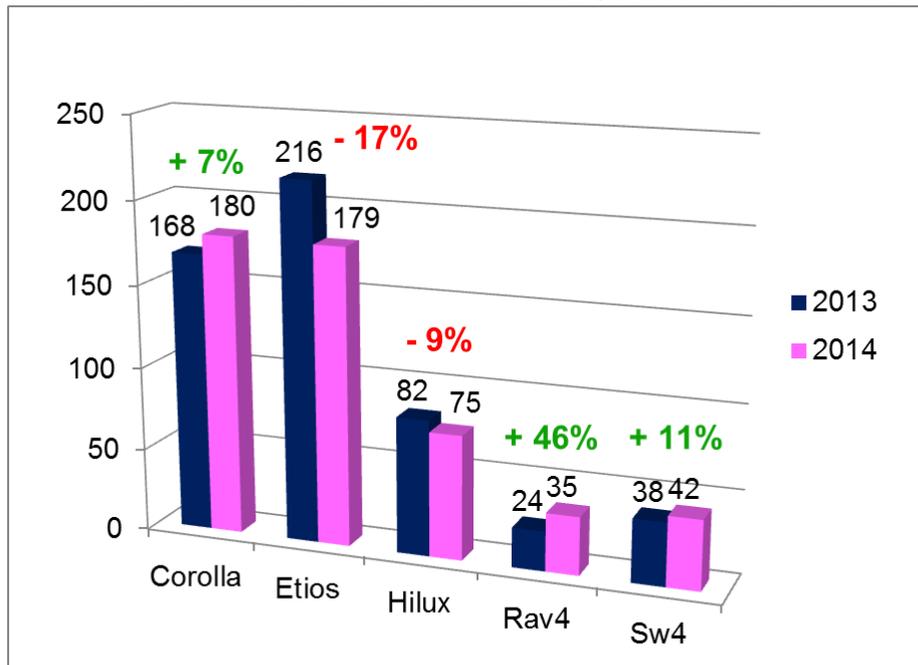
Fonte: Elaborado pela autora.

Reconhecendo os aspectos internos e externos que se destacam, seja de forma positiva ou negativa, torna-se possível elaborar um planejamento de vendas com maior probabilidade de sucesso, uma vez que a empresa está preparada para enfrentar seus principais desafios e pode investir com maior segurança nas oportunidades existentes.

6.3.2 Análise dos dados coletados

Em síntese, a organização objeto de estudo comercializa cinco modelos de carros atualmente. De modo a compreender melhor este cenário, faz-se relevante evidenciar uma breve análise de vendas dos anos anteriores (2013 e 2014). Esta análise anteriormente mencionada, pode ser visualizada com maior clareza no gráfico 5.

Gráfico 5: Crescimento das Vendas em Quantidade e Percentual.



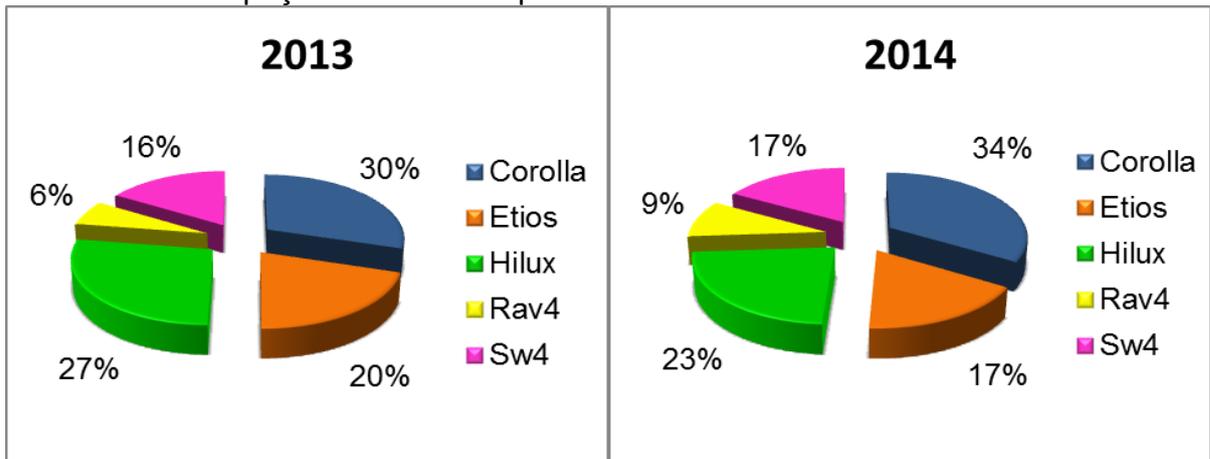
Fonte: Elaborado pela autora.

A venda total do ano de 2013 foi de 528 veículos, e de 2014, 511. Uma queda de 17 unidades, que representa 3,33%, quase imperceptível, uma vez que os resultados financeiros se mantiveram constantes. Houve crescimento de alguns modelos e queda de outros, o que mais teve queda foi o Toyota Etios, e pode-se ligar ao fato de estar concorrendo com o Hyundai HB20 e com o Chevrolet Onix no mesmo segmento. Apesar de estar entre os mais vendidos, possui uma concorrência forte. A Rav4 foi a que teve maior aumento nas vendas, em 46%, o modelo 2015 lançado em 2014 foi muito bem aceito ficando com uma classificação de 9,6 pelo consumidor, segundo o site da iCarros.

Mesmo com grande queda nas vendas do Etios, a empresa não teve uma queda significativa nos lucros devido ao aumento nas vendas da Rav4, que traz maior rentabilidade para a empresa.

Abaixo apresenta-se a representatividade de cada modelo nas vendas do ano de 2013 e 2014.

Gráfico 6: Participação nas Vendas por Modelo.



Fonte: Elaborado pela autora

A participação de cada modelo sofreu pequenas variações, todos os modelos mantiveram-se próximos aos valores dos anos anteriores.

Para fazer-se uma análise competente, avaliamos os valores de preço de custo, venda e margem de contribuição dos anos anteriores. Abaixo, uma tabela evidenciara os valores do ano anterior.

Quadro 4: Preço médio, Custo e Contribuição por Modelo

2014				
Modelos	Preço médio de venda	Preço de custo	Contribuição por modelo	Margem em %
Corolla	R\$ 82.488,19	R\$ 73.984,13	R\$ 8.504,06	10,31%
Etios	R\$ 42.831,51	R\$ 39.162,05	R\$ 3.669,46	8,57%
Hilux	R\$ 134.894,07	R\$ 126.175,12	R\$ 8.718,95	6,46%
Rav4	R\$ 113.128,58	R\$ 102.188,69	R\$ 10.939,89	9,67%
Sw4	R\$ 176.665,37	R\$ 165.677,42	R\$ 10.987,95	6,22%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Etios, em termos unitários, é o carro que menos contribui nas vendas da empresa, por isso sua queda nas vendas não foi tão significativa financeiramente, uma vez que tivemos grande aumento nas vendas de Rav4, que traz uma contribuição 3 vezes maior.

Os preços de custo e de venda dos veículos tiveram pequeno aumento do ano de 2013 para o ano de 2014. O Etios e o Corolla tiveram maior elevação no preço de venda do que no preço e custo, fazendo com que sua margem de contribuição aumentasse; já a Sw4, Rav4 e Hilux tiveram aumento maior no preço de

custo do que no de vendas, fazendo com que a margem tivesse uma pequena queda.

6.3.4 Plano de Vendas Final

Para estruturação do plano de vendas foram considerados os aspectos mercadológicos no qual o cenário automobilístico está inserido, bem como o contexto empresarial, enfatizando os aspectos pertinentes à organização, sejam internos ou externos. Diante disso, para a constituição foram elencados aspectos como a marca dos veículos, crescimento ponderado dos últimos anos, bem como sazonalidade, para a construção do plano de vendas consideramos também o ponto de equilíbrio assim como os aspectos relativos a margem de contribuição.

Inicia-se a análise através do ponto de equilíbrio encontrado. Analisando a receita e os custos variáveis dos anos anteriores, conclui-se que 89,88% das receitas é custo variável. De acordo com também com as demonstrações do período anterior, tivemos um custo fixo de R\$ 2.915.256,57. Sabendo que esse valor tem que representar 10,02% da receita total, o ponto de equilíbrio em reais é R\$ 29.089.744,25.

Sabendo o ponto de equilíbrio, temos a seguinte situação: a empresa vende apenas o necessário para cobrir as despesas e custos. Tem-se o seguinte:

Quadro 5: Ponto de Equilíbrio por Veículo

Vendas Projetadas				
Modelo	Preço médio de venda	Participação por modelo	Receita Projetada	Quantidade (P.E)
Corolla	R\$ 82.488,19	34%	R\$ 9.788.813,67	119
Etios	R\$ 42.831,51	17%	R\$ 5.031.910,08	117
Hilux	R\$ 134.894,07	23%	R\$ 6.681.144,84	50
Rav4	R\$ 113.128,58	9%	R\$ 2.696.100,09	24
Sw4	R\$ 176.665,37	17%	R\$ 4.891.775,57	28
Totais	-	100%	R\$ 29.089.744,25	337

Fonte: Elaborado pela autora.

Utilizamos o preço médio de vendas e a participação por modelo nas vendas do período anterior para se chegar na quantidade de veículos que a concessionária precisa vender para atingir seu ponto de equilíbrio. Tem-se, assim, o ponto de equilíbrio em quantidade, separado por produto.

Tem-se também outra perspectiva, caso a concessionária venda apenas um modelo de veículo. Fica evidenciado da seguinte maneira:

Quadro 6: Ponto de Equilíbrio Total

Vendas Projetadas				
Modelo	Preço médio de venda	Participação por modelo	Receita Projetada	Quantidade (P.E)
Corolla	R\$ 82.488,19	100%	R\$ 29.089.744,25	353
Etios	R\$ 42.831,51	100%	R\$ 29.089.744,25	679
Hilux	R\$ 134.894,07	100%	R\$ 29.089.744,25	216
Rav4	R\$ 113.128,58	100%	R\$ 29.089.744,25	257
Sw4	R\$ 176.665,37	100%	R\$ 29.089.744,25	165
Ponto de Equilíbrio em R\$			R\$ 29.089.744,25	

Fonte: Elaborado pela autora.

Chega-se à quantidade necessária de veículos que devem ser vendidos caso seja vendido um único modelo, para o alcance do ponto de equilíbrio.

6.3.4.1 Objetivo Estratégico Associado

Utiliza-se como base para projeção do novo período o crescimento/queda nas vendas do período anterior. Sabendo que no ano de 2014 as vendas caíram em quantidade 3,33%, como já evidenciado anteriormente, porém não houve queda nas receitas devido à distribuição das vendas por modelo. Faz-se uso das informações dos períodos anteriores para se chegar num objetivo de vendas, que ficou evidenciado da seguinte maneira:

Quadro 7: Plano de Vendas Anual para 2016

Vendas Projetadas					
Modelo	Crescimento Esperado	Venda Período Anterior	Receita Projetada	Preço médio de venda	Quantidade
Corolla	10%	R\$ 14.847.873,64	R\$ 16.332.661,00	R\$ 82.488,19	198
Etios	0%	R\$ 7.632.504,56	R\$ 7.632.504,56	R\$ 42.831,51	178
Hilux	-5%	R\$ 10.134.097,72	R\$ 9.627.392,83	R\$ 134.894,07	71
Rav4	46%	R\$ 4.089.500,00	R\$ 5.970.670,00	R\$ 113.128,58	53
Sw4	13%	R\$ 7.419.945,66	R\$ 8.384.538,60	R\$ 176.665,37	47
Totais	-	R\$ 44.123.921,58	R\$ 47.947.766,99	-	548

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise da sazonalidade dos outros anos, chegou-se ao percentual médio de vendas mensal, apresentado a seguir:

Quadro 8: Distribuição Mensal das Vendas.

	Corolla	Etios	Hilux	Rav4	Sw4
Janeiro	3%	7%	4%	8%	7%
Fevereiro	5%	9%	12%	11%	7%
Março	7%	9%	8%	6%	7%
Abril	10%	10%	8%	14%	12%
Mai	10%	7%	7%	8%	7%
Junho	10%	7%	7%	11%	7%
Julho	11%	9%	8%	8%	7%
Agosto	9%	8%	8%	8%	9%
Setembro	7%	6%	7%	6%	7%
Outubro	11%	11%	9%	9%	12%
Novembro	12%	8%	8%	3%	5%
Dezembro	6%	8%	15%	9%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, apresenta-se as vendas projetadas em quantidade e em reais para o ano X+1:

Quadro 9: Projeção das Vendas 1º Quadrimestre

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Corolla	Quant.	6	10	15	20
	R\$	R\$ 465.300,00	R\$ 785.730,00	R\$ 1.197.988,00	R\$ 1.643.510,00
Etios	Quant.	13	16	16	18
	R\$	R\$ 539.480,00	R\$ 671.864,00	R\$ 691.629,68	R\$ 753.693,63
Hilux	Quant.	2	8	6	6
	R\$	R\$ 337.032,40	R\$ 1.142.182,43	R\$ 778.525,00	R\$ 797.098,45
Rav4	Quant.	4	6	3	7
	R\$	R\$ 497.860,00	R\$ 630.720,00	R\$ 328.500,00	R\$ 813.804,00
Sw4	Quant.	3	3	3	6
	R\$	R\$ 609.537,44	R\$ 603.420,00	R\$ 602.290,00	R\$ 1.014.175,00
Totais Mensais	Quant.	29	43	43	56
	R\$	R\$ 2.449.209,84	R\$ 3.833.916,43	R\$ 3.598.932,68	R\$ 5.022.281,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10: Projeção das Vendas 2º Quadrimestre

		Maio	Junho	Julho	Agosto
Corolla	Quant.	20	20	21	19
	R\$	R\$ 1.626.009,00	R\$ 1.612.776,00	R\$ 1.716.654,02	R\$ 1.536.984,79
Etios	Quant.	13	12	16	15
	R\$	R\$ 557.350,00	R\$ 506.200,00	R\$ 690.487,25	R\$ 631.490,00
Hilux	Quant.	5	5	6	5
	R\$	R\$ 658.947,55	R\$ 672.581,00	R\$ 758.005,00	R\$ 741.586,78
Rav4	Quant.	4	6	4	4
	R\$	R\$ 494.794,00	R\$ 664.154,00	R\$ 451.140,00	R\$ 490.560,00
Sw4	Quant.	3	3	3	4
	R\$	R\$ 614.720,00	R\$ 583.419,00	R\$ 615.850,00	R\$ 762.750,00
Totais Mensais	Quant.	45	45	50	47
	R\$	R\$ 3.951.820,55	R\$ 4.039.130,00	R\$ 4.232.136,27	R\$ 4.163.371,57

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11: Projeção das Vendas 3º Quadrimestre

		Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Corolla	Quant.	13	21	24	12
	R\$	R\$ 1.102.376,00	R\$ 1.715.670,20	R\$ 1.958.968,00	R\$ 970.695,00
Etios	Quant.	12	19	15	15
	R\$	R\$ 493.650,00	R\$ 822.230,00	R\$ 628.310,00	R\$ 646.120,00
Hilux	Quant.	5	6	5	11
	R\$	R\$ 678.300,00	R\$ 859.655,00	R\$ 730.551,72	R\$ 1.472.927,50
Rav4	Quant.	3	5	2	5
	R\$	R\$ 363.394,00	R\$ 522.534,00	R\$ 178.120,00	R\$ 535.090,00
Sw4	Quant.	3	6	2	5
	R\$	R\$ 600.314,76	R\$ 1.015.282,40	R\$ 387.590,00	R\$ 975.190,00
Totais Mensais	Quant.	36	57	48	48
	R\$	R\$ 3.238.034,76	R\$ 4.935.371,60	R\$ 3.883.539,72	R\$ 4.600.022,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, diante das informações evidenciadas, que o plano apresentado sugere um crescimento geral nas vendas de 7% em quantidade total de veículos. Falando individualmente, projetou-se as vendas do Corolla com aumento de 3%, o Etios estava em queda no período anterior, então foi projetada a mesma venda do ano anterior, sem queda nem aumento. Buscou manter-se estável. A Hilux estava com queda de 9% e pretende-se reduzir a queda para apenas 5%. A Rav4 esta em crescimento e pretende-se que continue, bem como a Sw4. Seguindo o plano apresentado, a organização não só alcançara seus objetivos como também terá melhores resultados que no período anterior.

7 CONCLUSÃO

Com base no estudo desenvolvido, e de acordo com a pesquisa realizada, evidencia-se de forma clara a relevância de uma empresa possuir instrumentos de gestão e um processo de planejamento coordenado. Ressalta-se que no âmbito empresarial a capacidade de pensar estrategicamente, e transformar planos em ações efetivas, consiste em um dos principais fatores para encarar o alto nível de competitividade existente entre as organizações.

A relevância deste assunto é notória, e deve ser aplicada nos mais diversos vértices organizacionais. No atual contexto, principalmente com a instabilidade do mercado, alguns planos merecem menção específica. Surge então o planejamento de vendas, instrumento propulsor do resultado organizacional, visto que uma empresa que não realiza vendas é uma empresa que obviamente não atingirá seus objetivos corporativos.

Neste sentido, para alcançar os objetivos assegurados vinculados a vendas faz-se fundamental conhecer as informações econômicas e financeiras do negócio, identificar os movimentos e tendências do mercado, adaptar-se as transformações do ramo empresarial e mapear as variáveis que influenciam no desempenho comercial da organização. Somente com um plano orçamentário de vendas bem delineado, será possível atingir aquele que é considerado o principal objetivo organizacional: a lucratividade.

Diante de tudo que foi exposto anteriormente, verifica-se a relevância de planejar estrategicamente as vendas, e delimitá-las no orçamento empresarial de modo que as mesmas sustentem o empreendimento. É relevante mencionar que este processo de planejamento de vendas é fundamental para quaisquer tipos de organização, independentemente de segmento, ramo ou porte.

Verifica-se neste contexto, a relevância das informações contábeis e financeiras, bem como de mercado para a gestão do negócio. Neste sentido, amplifica-se a importância da contabilidade e do profissional contábil, o qual pode ser denominado internamente como gestor das informações organizacionais, informações estas que contribuem diretamente para alcance dos planos da organização e conseqüentemente para o sucesso do empreendimento.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Formação de Preços: Políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 277 p.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 311 p.
- COBRA, Marco. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 491 p.
- COELHO, Fabiano Simões. **Formação Estratégica de Precificação: Como maximizar o resultado das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007. 240 p.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial: Uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. 1. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 102 p.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 387 p.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 205 p.
- MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.
- NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos,**

metodologias e prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Planejamento orçamentário.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PASSARELI, João; BOMFIM, Eunir de Amorin. **Orçamento Empresarial:** Como elaborar e analisar. São Paulo: Iob Thomson, 2003. 261 p.

PEREZ JÚNIOR, J. H.;PESTANA, A. O.;FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão:** Teoria e pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.

SANTOS, Joel José dos. **Formação do Preço e do Lucro:** Custos Marginais para formação de preços referenciais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 187 p.

SANTOS, Joel Jose. **Contabilidade e análise de custos:** Modelo contábil, métodos de depreciação, abc – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 245 p.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento empresarial:** Um exercício programado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 111 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento Empresarial, Novas Técnicas de Elaboração e Acompanhamento.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional:** uma abordagem prática. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda., 1989.