

Técnicas Qualitativas de Previsão de Demanda: um Estudo Multicasos com Empresas do Ramo de Alimentos

Marta Rossetto
marta2007@unochapeco.edu.br
Unochapecó

Moacir Francisco Deimling
moacir@unochapeco.edu.br
Unochapecó

Antonio Zanin
zanin@unochapeco.edu.br
Unochapecó

Márcio da Paixão Rodrigues
mpr@unochapeco.edu.br
Unochapecó

Anselmo Rocha Neto
anselmo@unochapeco.edu.br
Unochapecó

Resumo: Realizar previsões de demanda é a base para o planejamento das organizações, visto que essas projeções possibilitam que as empresas antecipem os cenários futuros de mercado, e com isso se preparem para os mesmos. Contudo, existem maneiras distintas para realizar essas previsões. Deste modo, o objetivo deste trabalho é verificar como são utilizados os aspectos qualitativos dos modelos de previsão em algumas empresas de alimentos do oeste de Santa Catarina. Além disso, buscou-se associar a teoria com a prática, identificando o modo como as empresas realizam as previsões e comparando os resultados com o que a literatura apresenta. Realizou-se então, uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando uma ferramenta de coleta de dados para realizar as entrevistas com os gestores das empresas. A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso multicasos e deu-se nas indústrias de alimentos da região oeste de Santa Catarina. As informações coletadas foram analisadas e constatou-se que de fato, existe relação entre teoria e prática.

Palavras Chave: previsão de demanda - técnica qualitativa - indústria - planejamento -

1 INTRODUÇÃO

Entender e ter uma expectativa do mercado futuro é de fundamental importância para as empresas, uma vez que com base nessa compreensão se realizam as previsões de demanda, que são a base para o planejamento das atividades da empresa.

Essas previsões definem as quantidades de produtos que deverão ser disponibilizadas no mercado, objetivando satisfazer as necessidades dos consumidores e melhorar os resultados da empresa através da otimização dos recursos, tornando a empresa mais competitiva.

No entanto, determinar corretamente a demanda dos produtos é um desafio. Neste sentido é que se justificam os objetivos da pesquisa em descobrir como as empresas realizam suas previsões.

Contudo apenas identificar como ocorre o processo de elaboração das previsões, não é o suficiente, portanto, buscou-se identificar, além disso, qual a importância desta atividade para as empresas, bem como a confiabilidade dos resultados obtidos através das técnicas utilizadas, entre outros aspectos, sob a ótica da análise qualitativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PREVISÃO DE DEMANDA

Para se conceituar previsão de demanda precisa-se inicialmente entender o conceito de demanda, que nada mais é do que a procura por determinado bem ou serviço.

Para Kotler e Armstrong (2009), demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e pela disposição de comprá-los. No entanto, afirmam ainda que os desejos tornam-se demandas apenas quando apoiados pelo poder de compra.

Segundo Moreira (2009), planejar é uma atividade comum a qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho, ou do ramo que atua, e a previsão de demanda, é a base para elaboração deste planejamento.

De acordo com Gaither e Frazier (2002-2004), prever, ou estimar a demanda futura de produtos e serviços e os recursos necessários para produzi-los é o primeiro passo da etapa do planejamento. E o ponto de partida para a elaboração das demais previsões da empresa está na estimativa das vendas futuras.

Segundo Ritzman e Krajewski (2008), a previsão é a avaliação de acontecimentos futuros, utilizada para fins de planejamento. Ele afirma ainda que as previsões são necessárias para auxiliar na determinação dos recursos necessários, na programação dos recursos existentes e na aquisição de recursos adicionais.

No entanto, para realizar boas previsões de demanda, é necessário conhecer bem os produtos e o mercado, afinal, é dessa forma que se entende as informações de venda, identifica-se a sazonalidade, as tendências, entre outros. Mas esse processo de entender os produtos e o mercado deve envolver todos os setores da empresa, pois quanto mais informações disponíveis, melhores serão os resultados da previsão.

Tendo entendido os conceitos de previsão de demanda é importante que se identifique quais as técnicas de previsão de demanda existentes bem como suas diferenças em relação à aplicabilidade das mesmas.

2.2 TÉCNICAS DE PREVISÃO

De modo geral, pode-se dizer que técnicas de previsão de demanda são os modelos utilizados pelas empresas para realizarem suas previsões de modo que se obtenham resultados mais acurados. Sendo que estas técnicas devem ser definidas de acordo com os objetivos da empresa.

Para Moreira (2009) os métodos de previsão podem ser classificados de acordo com critérios variados, no entanto a classificação mais comum é a que leva em consideração o tipo de abordagem utilizado, ou seja, o tipo de instrumentos e conceitos que formam a base da previsão. Por este critério os métodos podem ser qualitativos e quantitativos.

Tubino (2000), também classifica os métodos de previsão desta forma, distinguindo, contudo, que os métodos qualitativos: privilegiam principalmente dados subjetivos, os quais são mais difíceis de representar numericamente; enquanto que os métodos quantitativos: envolvem a análise numérica de dados passados, isentando-se de opiniões pessoais ou palpites.

Ainda segundo Tubino (2000) embora existam inúmeras técnicas de previsão, com diferenças significativas entre elas, existem certas características que são comuns entre as técnicas, tais como a suposição de que as causas que influenciaram a demanda passada continuarão a agir no futuro; a imperfeição das previsões, visto que não se consegue prever todas as variações aleatórias que podem vir a acontecer; a diminuição da acuracidade à medida que aumenta o período de tempo investigado; a previsão para grupos de produtos é mais precisa que para produtos individuais.

Além disso, Martins e Laugení (2005) afirmam que as previsões costumam ser de curto prazo (até 3 meses), médio prazo (até 2 ou 3 anos) e longo prazo (acima de 2 anos). Sendo assim, no curto prazo normalmente são utilizados métodos estatísticos, enquanto que no médio e longo prazo utilizam-se modelos explicativos ou econométricos.

Ritzman e Krajewski (2008) alertam sobre a importância da escolha do tipo de técnica a ser utilizada, visto que às vezes tem-se de optar entre precisão e custos de previsão. O objetivo fundamental é que se desenvolva uma técnica de previsão apropriada para as diferentes características de demanda. Além disso, um fator que deve ser levado em consideração no momento da escolha da técnica é o horizonte de tempo, ou seja, se as projeções são de curto, médio ou longo prazo.

Contudo, neste estudo focaremos apenas nas técnicas qualitativas, uma vez que tratam-se de técnicas de entendimento mais simples.

2.2.1 TÉCNICAS QUALITATIVAS

Dados qualitativos são aqueles que não se pode quantificar, logo, supõe-se que sejam técnicas baseadas em informações subjetivas.

Moreira (2000) define que as técnicas qualitativas são aquelas baseadas no julgamento e na experiência das pessoas, desde que estas tenham condições de opinar sobre a demanda futura. Além disso, afirma ainda que essas técnicas não se apóiam em nenhum modelo específico, embora possam ser conduzidas de maneira sistemática.

De acordo com Tubino (2000), as técnicas qualitativas, são mais rápidas de se preparar, por isso, são empregadas quando não se dispõe de tempo para coleta e análise de dados da demanda passada. Ou então, na introdução de um produto novo, para o qual não existam dados passados a se considerar. Ou ainda quando a economia/política se encontrar muito instável tornando os dados passados muito obsoletos e não se adquira informações atualizadas.

Para Pinto e Mazzon (2006) os métodos quantitativos objetivam transformar opiniões, conhecimentos e intuições em previsões de tendências futuras. Com a aplicação dessa técnica, os recursos humanos tornam-se os processadores de informação, substituindo assim, os modelos e fórmulas matemáticas existentes nas técnicas quantitativas. Ressalta-se ainda que o uso eficiente e efetivo de técnicas qualitativas supera as opiniões subjetivas aplicadas aos métodos quantitativos.

As técnicas qualitativas apresentadas por Moreira (2009) são: Técnica Delphi, Opiniões de Executivos, Opinião da Forças de Vendas e Pesquisas de Mercado.

Além destas técnicas, Gaither e Frazier (2002-2004) ainda citam a analogia histórica e Wanke e Julianelli (2006) discorrem sobre a análise de cenários.

Contudo, vale salientar que a utilização de uma única técnica de previsão de demanda pode não ser suficiente para incorporar todo o conhecimento associado ao ambiente de previsão. Por isso, Werner e Ribeiro (2005) discorrem a cerca da combinação de previsões, onde se utiliza mais de uma única técnica ao mesmo tempo, e isso tem mostrado um ótimo potencial para reduzir os erros de previsão e obter estimativas melhores.

Técnica delphi

A técnica Delphi é uma das técnicas de demanda qualitativas, onde a previsão é estabelecida de acordo com a opinião de um grupo de especialistas.

De acordo com Wanke e Julianelli (2006) baseia-se na premissa de que o julgamento coletivo, quando bem organizado apresenta resultados mais acurados do que um julgamento individual.

Gaither e Frazier (2002-2004) afirmam que podem acontecer até seis rodadas para que se atinja um consenso, sendo que muitas vezes, pode-se chegar a uma previsão que teve discordância inicial, mas que ao final, a maioria dos participantes concordou.

Para Moreira (2009) sua principal vantagem consiste em permitir a obtenção de dados pessoais sem que haja interações dentro do grupo, as quais poderiam distorcer os resultados. Enquanto que a desvantagem mais relevante concentra-se no fato de ser um método muito sensível a qualidade do instrumento de coleta de opiniões, visto que não se tem contato pessoal, podendo gerar ambiguidades nas questões.

Análise de cenários

As previsões neste caso consistem em prospectar cenários futuros para as demandas, desse modo, é possível identificar antecipadamente como a demanda se comportaria em cada situação, facilitando assim o processo de tomada de decisão.

Wanke e Julianelli (2006) afirmam que quando existem muitas variáveis interferindo no resultado futuro de um evento, a elaboração de cenários – situações hipotéticas futuras – pode ser utilizada como forma de estruturar as análises e facilitar o processo de planejamento.

Ainda conforme Wanke e Julianelli (2006), a análise de cenários possibilita estruturar e sistematizar o processo de projeções qualitativas, identificar variáveis que impactam a demanda e seus impactos mútuos, estabelecer objetivos organizacionais de longo prazo e identificar as prioridades de ação. Contudo, é inviável à medida que depende dos resultados em função da escolha das variáveis, oferece grande complexidade para tratar muitas variáveis ao mesmo tempo, e ainda, pelo fato que pequenas alterações nas variáveis podem ocasionar grandes mudanças nas previsões.

Opiniões de executivos

Como o próprio nome sugere, as previsões são realizadas com base na opinião dos executivos da empresa, isto porque, enquanto executivos, eles devem conhecer bem as atividades desenvolvidas em seus respectivos setores, e essa troca de opiniões entre eles possibilita uma visão sistêmica de todo processo.

Essa técnica, de acordo com Moreira (2009), consiste em um grupo de executivos da empresa vindos de diferentes áreas, cujo interesse é desenvolver em conjunto uma previsão, normalmente de longo prazo, envolvendo alguns aspectos do planejamento estratégico da organização.

Além disso, Moreira (2009) destaca que a vantagem desta técnica, é a reunião de talentos com diferentes visões de determinado assunto, dessa forma os resultados serão mais precisos e de qualidade. Já, se houver alguma pessoa com personalidade forte que exerça influência sobre o grupo, pode distorcer o resultado, tornando então, esta técnica inviável.

No entanto, Ritzman e Krajewski (2004) apontam como desvantagem o fato de eventualmente ser alterada determinada previsão sem consenso de todos os executivos, e ainda por ser um método custoso, que exige muito tempo dos executivos.

Opinião da força de vendas

Normalmente, quem está à frente de determinada atividade possui experiência relevante neste aspecto. Deste modo, pode-se dizer que a opinião da equipe de vendas é importantíssima no processo de elaboração das previsões, uma vez que eles estão em contato direto com a demanda.

Segundo Gaither e Frazier (2002-2004), a previsão neste caso é obtida por meio dos membros da equipe de vendas, os quais realizam estimativas de vendas regionais futuras, individualmente, para posterior combinação, formando então, uma única previsão para todas as regiões.

Na opinião de Moreira (2009) elaborar previsões junto ao pessoal diretamente envolvido com as vendas é uma alternativa bastante atraente, uma vez que eles conhecem o desenvolvimento histórico dos produtos e percebem as evoluções do mercado. No entanto, em contrapartida, podem ocorrer alguns problemas dependendo do cenário em que se encontram. Por exemplo, podem superestimar a demanda se as vendas têm sido boas, bem como subestimá-las caso contrário. E, além disso, o estabelecimento de cotas de vendas gera um conflito entre os interesses dos vendedores, com os da empresa.

Essa técnica é vantajosa conforme Ritzman e Krajewski (2004) devido o conhecimento da equipe de vendas sobre os produtos e serviços desejados pelos clientes, bem como pela facilidade de combinação das previsões estabelecidas pelos vendedores, e ainda, por possibilitar informações detalhadas por região, o que facilita o gerenciamento das atividades.

Pesquisas de mercado

Esta técnica objetiva identificar os desejos e necessidades dos consumidores, visto que são eles que determinam a demanda.

Segundo Moreira (2009), a demanda é determinada pelos consumidores, logo, é lógico que a opinião deles é fundamental para a elaboração da previsão. Esse tipo de pesquisa requer um conhecimento técnico especializado e exige grande cuidado no planejamento, pois é necessário que se monte a estrutura de pesquisa, estabeleçam-se os instrumentos de coleta de dados, crie-se um plano de execução e interpretem-se os resultados de maneira precisa.

Para Davis, Aquilano e Chase (2001) essa técnica permite a coleta de dados de várias maneiras objetivando testar hipóteses sobre o mercado. Afirmam ainda, que sua utilização refere-se tipicamente para previsões de longo prazo e para venda de novos produtos.

Enquanto que Ritzman e Krajewski (2004) citam a utilização desta técnica na previsão de curto, médio e longo prazo. Ressaltando, no entanto, que a previsão é excelente para o curto prazo, boa para o médio e apenas razoável para o longo prazo. Além disso, destacam que esse método pode apresentar muitas restrições nos resultados e ideias imitativas em vez de inovadoras, uma vez que o ponto de referência do cliente muitas vezes é limitado.

Analogia histórica

Analogia quer dizer semelhança, relação, afinidade. Utiliza-se este modelo principalmente para lançamento de novos produtos, uma vez que esta técnica visa comparar o produto que pretende-se prever com um similar, partindo-se do princípio de que a demanda para este novo produto será similar a do produto já existente.

De acordo com Lemos e Fogliatto (2007) quando já existe um mercado estabelecido, primeiramente tem-se de comparar o produto proposto com similares já disponíveis.

Para Davis, Aquilano e Chase (2001) esse método é importante no planejamento de novos produtos, uma vez que é feita a previsão de demanda para este novo produto com base na trajetória de um produto similar existente.

A operacionalização deste método, segundo Souder e Thomas apud Lemos e Fogliatto (2007) ocorre através da análise de características comuns entre o produto de interesse e o produto similar, (por exemplo: funcionalidades dos produtos, classe de consumidores, estrutura de mercado – potencial de mercado, demanda histórica, concorrentes, etc. e nível de inovação). Tendo definidas as características similares, estabelecem-se as estimativas de demanda do novo produto, com base no comportamento passado das características definidas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com algumas empresas do ramo de alimentos do oeste de Santa Catarina objetivando identificar como estas empresas realizam suas previsões de demanda.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, o estudo caracteriza-se quanto à abordagem metodológica como uma pesquisa qualitativa, pois não objetiva-se quantificar ou medir informações, mas sim conhecer um grupo de empresas, através da investigação.

De acordo com Beuren (2004), as pesquisas qualitativas permitem análises mais profundas em relação ao objeto estudado, sendo uma forma bastante adequada para se conhecer a natureza de um fenômeno social.

O estudo trata-se ainda de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2010), objetiva descrever as características de determinado grupo.

A pesquisa descritiva visa relatar, comparar e identificar determinados aspectos, que é o que foi feito neste estudo, onde descreveu-se como algumas empresas realizam suas previsões de demanda, sob um aspecto qualitativo, comparando teoria e prática, de modo a identificar se as informações procediam.

Para obter resultados de maior abrangência, foi realizado um estudo multicase, que conforme Yin (2005) é aquele onde são analisadas informações de diferentes organizações e não apenas de uma como ocorre no estudo de caso.

Dessa forma, as conclusões não tornam-se tendenciosas, visto que são analisadas informações de diferentes empresas, acarretando então em resultados melhor elaborados.

Para investigar o grupo de empresas, foram aplicados questionários com questões que abordavam, por exemplo, a função do respondente, importância das informações relacionadas à demanda para a empresa, se as feitas sistematizações das informações de vendas ao longo dos períodos, se estes dados sistematizados recebem tratamentos estatísticos, como a empresa realiza suas previsões, qual a confiabilidade destas previsões, bem como a cerca da capacidade da empresa em detectar mudanças no volume de vendas, entre outras, os quais foram respondidos por pessoas diretamente ligadas com o processo de previsão de demanda

Após a coleta dos dados analisou-se as respostas das empresas para cada pergunta, comparando ao mesmo tempo com o que foi levantado pela literatura, de modo a interpretar os dados e poder inferir as conclusões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo teve como finalidade verificar como são realizadas as previsões de demanda quanto à abordagem qualitativa, deste modo foram realizadas pesquisas com quatro empresas do ramo de alimentação da região Oeste de Santa Catarina, as quais foram denominadas de empresa “A”, “B”, “C” e “D”, para preservar suas identidades.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa “A” atua no segmento de chás, temperos e produtos apícolas, contando com uma extensa linha de produtos, atendendo os maiores mercados nacionais. Seus produtos são de qualidade graças aos investimentos realizados em equipamentos, a utilização de boas matérias-primas, e devido o controle de qualidade existente durante todo o processo de fabricação. Além disso, a empresa conta com distribuidores na maioria das cidades do Brasil facilitando o acesso da população aos seus produtos.

A empresa “B” trabalha no ramo de laticínios e conta com um mix de produtos tais como: leite longa vida, creme de leite, leite em pó, manteiga, queijo colonial, minas frescal, mussarela, prato, provolone e bebida láctea. Trata-se de uma empresa de médio porte, que preza pela qualidade de seus produtos, atuando principalmente na região sul do Brasil, mas também no sudeste e nordeste.

Já a empresa “C” do ramo de frigoríficos, trabalha com a produção e abate de aves, abrangendo toda a cadeia produtiva. Atua tanto no mercado interno como também no externo, oferecendo um mix de produtos diferenciados para cada um destes mercados. A empresa conta ainda com um programa de qualidade total que envolve toda a cadeia produtiva, garantindo a qualidade final de seus produtos.

A empresa “D” oferece sobremesas, refrescos, food service, zero, achocolatados e shakes, chocolates e matinais, misturas e ingredientes, condimentos e confeitos, e salgados. Atualmente a empresa trabalha com seis diferentes marcas de produtos distribuídas nos mais de 600 itens que fabrica. Atua em praticamente todo o país, principalmente na região sul, e também no mercado internacional. Ao longo dos anos, a qualidade foi o item mais aprimorado nos produtos e serviços da empresa, a qual conta com uma equipe especializada além de colaboradores altamente qualificados com treinamentos na linha de produção.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As quatro empresas estudadas, “A”, “B”, “C” e “D”, ao serem abordadas a respeito da importância das informações de demanda para a empresa, afirmaram que é uma atividade fundamental, e foram unânimes ao relatar que consideram essas informações importantes principalmente no que se refere ao planejamento, tanto de produção quanto das demais atividades.

No quadro 1 é possível visualizar as considerações de cada empresa para a questão abordada.

Quadro 1: Importância das informações de demanda

Importância das informações de demanda	
Empresa "A"	Base para o planejamento e programação da produção, aquisição de materiais, estoque e capacidade
Empresa "B"	Fundamental na tomada de decisões, definição de estratégias, preços e investimentos
Empresa "C"	Essencial na definição do mix de produção
Empresa "D"	É a base no processo de planejamento da atividades

Quanto à sistematização das informações de vendas ao longo do tempo, a empresa “A” possui um sistema no qual armazena todas as informações de vendas e produção, e depois gera relatórios, principalmente através da curva ABC, para realizar as análises necessárias.

A empresa “B” trabalha com dois sistemas gerenciais para armazenar os dados, o Microsys, que conta com uma moderna ferramenta e tecnologia de armazenagem de informações e o Bcmanager que é um sistema de gerenciamento, com controle de estoque, compras, orçamentos, vendas, comissões, controle de clientes/fornecedores e contas a pagar/receber. Com esse sistema, a empresa consegue, através da rotina de venda de mercadorias gerar automaticamente estatísticas de venda e atualizações nas quantidades em estoque, além de calcular as comissões dos funcionários, gerar as contas a receber dos clientes e imprimir comprovantes de venda, nota fiscal ou cupom fiscal.

Enquanto que a empresa “C”, por não possuir um software adequado, utiliza o Excel para armazenar o banco de dados.

A empresa “D” informa que todos os dados são armazenados em um sistema que disponibiliza relatórios para análise dos dados, não informando, contudo, o nome deste sistema. Além disso, trabalha-se em paralelo com planilhas onde são feitos os filtros e cruzamento dos dados conforme necessidade.

Em relação à maneira como as empresas realizam suas projeções, a empresa “A”, afirma que realiza reuniões mensalmente com os principais setores da empresa (produção, financeiro, expedição, faturamento e comercial), sendo que nessas reuniões são relatadas as quantidades que deverão ser produzidas, os problemas com a produção, os possíveis aumentos de vendas, entre outras informações. Com base nessa troca de informações entre os setores define-se a previsão de demanda para o mês seguinte.

A empresa “B”, no entanto, realiza reuniões com a equipe de gerentes uma vez por semana. Além disso, os setores de controladoria, produção e comercial, também realizam reuniões paralelas com a equipe de consultoria, a qual administra o sistema e auxilia na tomada

de decisões, fazendo comparativos com variações no mix de produção, e volume de vendas por produto e região.

Na empresa “C” contudo, o PCP reúne-se mensalmente com a direção da empresa para a definição do mix de produção, onde apresenta diferentes cenários de mix, considerando diferentes produtos (em função da mão de obra disponível e peso médio de aves), diferentes mercados, já que a empresa atua no mercado interno (em cinco grandes regiões) e no mercado externo, considerando ainda as previsões repassadas pelos vendedores e traders. Então o PCP apresenta à direção dos diferentes cenários e faz-se a seleção de um deles para a programação do mês.

Já na empresa “D” existem profissionais específicos para realizarem previsões, os quais realizam reuniões periódicas para análise de cenário. A previsão de demanda da empresa é baseada basicamente em dados históricos, porém, aliada a isso, possuem ainda a previsão de crescimento de cada item direcionado para cada região específica. Contam também com informações passadas pelos profissionais que atuam em loco (gerentes de vendas, representantes comerciais, promotores de vendas, degustadoras, etc.).

Tendo visto a maneira como as empresas realizam as suas previsões, questionou-se a confiabilidade das mesmas. No quadro 2, será possível a visualização dos resultados.

Quadro 2: Confiabilidade obtida através das previsões

Confiabilidade das previsões realizadas	
Empresa "A"	As previsões não são satisfatórias quando não ocorre a troca de informações, principalmente, entre o setor comercial e a produção, ou ainda devido a sazonalidade de algumas matérias-primas que não estavam previstas.
Empresa "B"	Avalia a confiabilidade de suas previsões de forma positiva; visto que no início, falavam muito sobre o passado, e que hoje, com as informações do passado, conseguem projetar o futuro e escolher o caminho mais rentável para a empresa.
Empresa "C"	Ocorre acompanhamento semanal do que foi produzido versus vendas, o que demonstra certa insegurança quanto a confiabilidade. Caso haja necessidade, tomam-se medidas de contingência, as quais são definidas nas reuniões mensais.
Empresa "D"	De acordo com a necessidade, realizam-se revisões e ajustes das previsões.

Em relação à capacidade da empresa em detectar mudanças no volume de vendas, principalmente em momentos de instabilidade econômica, a empresa “A” discorre que a área comercial da empresa não trabalha com nenhuma ferramenta específica, mas que o gerente avalia a situação financeira do mercado para estipular uma porcentagem de aumentos de vendas, através da avaliação dos pontos de vendas, os concorrentes e o lançamento de produtos para agregar o aumento de vendas.

A empresa “B”, afirma possuir uma equipe experiente, a qual consegue trazer informações reais, para que as projeções possam estar o mais próximo possível do acerto, principalmente porque a matéria-prima principal que é o leite, sofre muita oscilação tanto de preços quanto na quantidade produzida durante o ano.

A empresa “C”, no entanto, justifica que por não possuir um adequado sistema de previsões, possui dificuldades em detectar mudanças de forma rápida. Contudo, como a

empresa trabalha com volume médio de produção comparada com as grandes empresas e ainda por possuir flexibilidade nos processos, conseguem obter um desempenho satisfatório.

A empresa “D” possui uma equipe que procura manter-se informada dos acontecimentos no cenário macro e microeconômico, e conta ainda com informações repassadas pelos profissionais que atuam no mercado (representantes comerciais, promotores de vendas, degustadoras, etc.), deste modo consegue antecipar as mudanças no mercado e realizar previsões adequadamente. A empresa ressalta a importância de se manter atualizado em relação às tendências do mercado.

4.3 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS COLETADOS COM A TEORIA

Comparando-se os dados coletados com o levantamento bibliográfico realizado, percebeu-se várias aplicações da teoria na prática.

Referente ao modo como são realizadas as previsões, constatou-se dentre as técnicas qualitativas, que todas as empresas estudadas utilizam a técnica baseada na opinião de executivos, contudo verificou-se ainda a aplicação da análise de cenários pelas empresas “C” e “D”, o que significa que determinadas empresas utilizam a técnica de combinação de previsões.

Percebeu-se também, que assim como a literatura apresenta, a eficácia das projeções é melhor, quando ocorre a troca de informações entre os diversos setores da organização. Tanto que a empresa “A” deixa bem claro que a falta de informação do setor comercial para com a produção tem provocado erros de previsão.

Outro fator importante que se destacou no decorrer da pesquisa, está relacionado com a utilização de sistemas para armazenagem de informações de vendas, onde notou-se que as empresas que não possuíam um sistema adequado, apresentaram maiores dificuldades em realizar previsões acuradas, em contrapartida, as empresas que possuíam, se dizem satisfeitas com as projeções efetuadas.

Além disso, fica claro durante toda a pesquisa que a utilização de previsões melhora a capacidade de percepção da empresa em relação a mudanças, bem como auxilia de modo crucial na tomada da melhor decisão. Sem contar a importância no processo de planejamento

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo multicase, conseguiu-se atender aos objetivos de pesquisa, uma vez que foi realizado o levantamento das técnicas qualitativas apresentadas pela literatura, descrevendo cada uma delas, apresentando como ocorre à elaboração das projeções, quais as vantagens e desvantagens, etc., verificando a utilização das previsões na prática, através da ferramenta de coleta de dados com quatro empresas do ramo de alimentos do oeste de Santa Catarina, e por fim, comparando a relação existente entre a teoria e a prática.

De modo geral, notou-se então que visando se tornarem competitivas, as empresas procuram ferramentas que melhorem seu desempenho e auxiliem na tomada de decisão. Neste sentido, percebeu-se no decorrer do presente trabalho que as técnicas de previsão de demanda são uma excelente alternativa, pois, quando bem utilizadas, apresentam resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. Fundamentos da administração da produção. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- FORMIGHERI, Robson Potita; SAUSEN, Jorge Oneide.** Gestão da mudança na empresa familiar: um estudo multicase no setor moveleiro da região do planalto do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0408.pdf. Acesso em 29 de novembro de 2010.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg.** Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo Thomson, 2002-2004.
- GIL, Antonio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary.** Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- LEMOS, Fernando de Oliveira; FOGLIATTO, Flávio Sanson.** Integração de métodos quantitativos e qualitativos de previsão para desenvolvimento de um sistema de previsão de demanda de novos produtos. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1. Acesso em 10 de março de 2011.
- LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria (Org.).** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P.** Administração da produção. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOREIRA, Daniel Augusto.** Administração da produção e operações. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- PAULINO, William Bossas; YARED, Glauco Ferreira Gazel; VIEIRA, Wesner Teles; COELHO, Braulio Moreira Pinto.** O uso da metodologia de identificação de sistemas aplicado à previsão de demanda de aço. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4. Acesso em 29 de novembro de 2010.
- PINTO, Luiz Ramon Lopes; MAZZON, José Afonso.** Proposição de um modelo de simulação de vendas: uma análise dos influenciadores das vendas da cesta de bens de consumo auditada pela Nielsen. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/PDFs%20Premiados%202010-2011/TCC%20-%20Luiz%20Ramon.pdf>. Acesso em 10 de março de 2011.
- RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J.** Administração da produção e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SCARPEL, Rodrigo Arnaldo; ROCHA, Rafael Ribeiro.** Previsão de vendas e do potencial de mercado de produtos novos: um caso na indústria automobilística. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1. Acesso em 10 de março de 2011.
- TUBINO, Dalvio Ferrari.** Manual de planejamento e controle da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WANKE, Peter; JULIANELLI, Leonardo.** Previsão de vendas: processos organizacionais & métodos quantitativos e qualitativos. São Paulo: Atlas, 2006.
- WERNER, Liane; RIBEIRO, José Luis Duarte.** Combinação de Previsões: uma abordagem na área de assistência técnica de computadores pessoais. Disponível em: SIMPOI 2005, FGV-EAESP.
- YIN, Robert K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.