Conclusões

CONCLUSÕES

7.1 Comentários sobre o processo proposto

Em linhas gerais, o processo proposto é similar àquele sugerido inicialmente pela literatura de previsão. A principal diferença dessa proposta é a atenção dada para que as metas de vendas sejam estabelecidas, antes da participação da força de vendas no processo. Essa mudança decorreu da constatação, na pesquisa de campo, de que há uma interface imperfeita entre a elaboração das previsões e das metas. Essa indefinição gera distorções em ambos processos.

Caso a força de vendas acredite que suas previsões são utilizadas para estabelecer suas metas, então haverá um viés no processo de previsão, pois ela tenderá a subestimá-las e assim facilitar o atingimento das metas. O mesmo problema ocorrerá, caso a tomada de ações sobre a demanda, seja feita com base nas informações da força de vendas.

A força de vendas deve ter um papel de fornecedor no processo de previsão enquanto no estabelecimento das metas ela deve ser cliente. Essa distinção é importante para que ela possa ser transparente e estar comprometida com a acurácia.

7.1.1 Papel do registro dos dados

Apesar de não estar explícito na descrição do processo, para que se tenha uma boa função de previsão é imprescindível que as informações contextuais sejam sistematicamente registradas.

As informações registradas devem ser suficientes para que se reconstrua o contexto de cada período, tanto o contexto da demanda como o da elaboração das previsões.

A definição do **contexto da demanda** se refere as informações dos fatores que influem nas vendas como promoções, preços, concorrência, campanhas, greves, etc. Essas informações ajudarão o entendimento da demanda atual no futuro.

Já o **contexto da elaboração das previsões** é composto pelas variáveis internas à empresa, como as hipóteses feitas na sua elaboração, o resultado da análise dos erros, as revisões feitas nas previsões e seus motivos, etc. Essas informações são importantes para que o processo de previsão seja aperfeiçoado nos próximos períodos.

Esse registro de informações deve ser feito de forma a facilitar as consultas no futuro. Não basta existirem “atas das reuniões” que eventualmente possam ser consultadas. A informação deve ter fácil acesso e ser freqüentemente usada na interpretação do passado.

7.1.2 Pontos fortes e fracos do processo de previsão proposto

As principais características do processo são:

☺ Foi baseado em conceitos propostos pela teoria, com atenção às necessidades das empresas verificadas na pesquisa de campo;

☺ Aborda questão importante sobre a utilização da força de vendas no processo, tentando evitar as distorções causadas pelo conflito de interesses. Esse ponto foi fruto das observações feitas na pesquisa de campo e tornou-se um desafio na elaboração do processo;

😐 O fato de existirem dois números: uma meta e uma previsão pode transformar-se numa incoerência se eles forem muito diferentes. Nessa situação, teríamos o planejamento sendo feito para um volume de vendas enquanto, a força de vendas busca outro número. Nessa situação, é preferível que a empresa escolha um único número e todas área da empresa trabalhem alinhadas. Uma outra alternativa pode ser um sistema de remuneração diferenciado, que contorne essa situação valorizando a acurácia das previsões; e,

☺ processo proposto aborda a elaboração da previsão como um todo, com atenção a todas suas etapas. Desde o registro de informações até seu monitoramento para melhoria continua.

7.2 Considerações finais

Neste ponto cabe uma consideração importante sobre o objetivo da previsão de vendas. Sua função é orientar o processo de tomada de decisão antecipando acontecimentos futuros. A função da previsão não é de adivinhação, mas de definição de intervalos mais prováveis de ocorrência. Para isso são utilizadas várias técnicas e práticas.

A elaboração das previsões deve ser entendida como um processo, e assim como em todo processo, este também tem entradas, etapas intermediárias e saídas. A melhoria das previsões está associada à melhoria de cada um de seus componentes.

Aquela visão de que o objetivo da função de previsão deve sempre estar associado ao desenvolvimento e aplicação de métodos de previsão é míope. Entendida como um processo, os modelos são apenas parte dele.

7.2.1 Pesquisa de Software

A pesquisa de software foi idealizada com base na premissa de que estes poderiam influir no processo de previsão. Foram duas as principais conclusões dessa pesquisa.

Primeira, a premissa utilizada para construir a pesquisa (de que o software influi no processo) nem sempre é verdadeira. Alguns desenvolvedores de softwares, atentos ao problema de estarem influindo nos processos da empresa, têm tornado seus produtos cada vez mais flexíveis, ou seja, não é mais o processo da empresa que se adapta ao software, mas sim o software que se adapta ao processo da empresa.

A segunda conclusão refere-se ao escopo de atuação dos software de previsão. Dentre os programas analisados, pode-se dizer que, em geral, eles não se propõem a resolver problemas que fujam muito daquilo que é quantitativo na previsão. A constatação relevante é que os softwares não suportam o processo de previsão, mas apenas algumas etapas dele.

7.2.2 Pesquisa de Campo

Além da questão já explorada, da confusão existente entre o estabelecimento de metas e previsões, outro ponto importante é a falta de uma sistemática no registro das informações. Sendo que estas seriam fundamentais para elaborar previsões no futuro. A prioridade do responsável pelo processo de previsão deve ser estruturar e manter uma base de informações. Esta deve ajudá-lo a entender o comportamento da demanda, melhor do que apenas um gráfico o faz.

De forma geral, para que a empresa elabore boas previsões é necessário que ela conheça seu mercado, entenda e utilize bem os modelos de previsão, esteja informada sobre a conjuntura atual da demanda, sobre os concorrentes, e que compreenda os porquês de seus erros e acertos nas previsões.

7.2.3 Produto final do trabalho

Além de todo aprendizado proporcionado ao autor, esse trabalho tem um produto bem definido: um processo para elaborar previsões de vendas de curto prazo, para indústrias que produzem *fast-moving consumer goods*. O pano de fundo, presente durante todo seu desenvolvimento, foi a preocupação em integrar os aspectos teóricos com a prática.

É importante ressaltar, que vários dos conceitos presentes no processo proposto podem aplicar-se também a prazos, setores e mercados diferentes daqueles definidos no escopo deste trabalho.

7.2.4 Propostas para continuação do estudo

Como proposta de continuação deste trabalho recomenda-se os seguintes pontos:

Estudo de sistemas de remuneração para força de vendas - Um outro caminho para busca de soluções para distorção no processo de previsão é através do sistema de remuneração. Sendo que a acurácia pode ser incluída na avaliação dos vendedores.

Estudo de mecanismos para estabelecimento de metas – outro ponto crítico é o estabelecimento das metas. Essa atividade, como foi explorado no trabalho, tem grande influência no processo de previsão.

Validação do processo proposto através de aplicação ou de consulta à especialistas – o processo sugerido neste trabalho é suportado na literatura e nas observações de campo. A seqüência lógica é a sua validação.

Realização de um fórum - para apresentação dos resultados do trabalho e para troca de experiências entre as empresas participantes da pesquisa de campo.