



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



CAMILA MARTARELLO

**SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADO BASEADO
EM CENÁRIOS APLICADO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DA REGIÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

PATO BRANCO – PR
2014

CAMILA MARTARELLO

**SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADO BASEADO
EM CENÁRIOS APLICADO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DA REGIÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Gestão Contábil e Financeira,
da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco.

Orientado: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

PATO BRANCO – PR

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Departamento de Ciências Contábeis
Bacharelado em Ciências Contábeis



TERMO DE APROVAÇÃO

Análise de Custos das Ligações com Trotes no SAMU 192 do Sudoeste do
Paraná

**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da IX Turma de
Especialização em Gestão Contábil e Financeira
da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

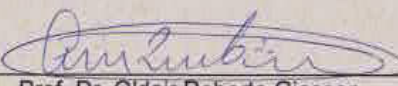
Nome do aluno(a): **Camila Martarello**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 19:30 horas no dia 12 de março de dois mil e catorze como requisito parcial para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO


Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande
(UTFPR)
Orientador


Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
(UTFPR)


Prof. Dr. Oldair Roberto Giasson
(UTFPR)

Aos meus pais Wilson e Tânia e meu irmão Murilo, pela dedicação, incentivo, apoio e compreensão durante toda minha vida. Amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela fé, perseverança e força para vencer os obstáculos que surgiram ao longo do caminho.

A todos meus colegas por compartilharmos juntos estes dois anos de pós graduação, pelos momentos de descontração e desentendimento que nos tornaram pessoas melhores.

Ao professor Dr. Luiz Fernande Casagrande, pela sua disponibilidade em me auxiliar sempre que precisei de sua orientação.

Agradeço aos professores da pós graduação de Ciências Contábeis da UTFPR, Campus Pato Branco, pela contribuição a minha vida pessoal e profissional.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho.

RESUMO

MARTARELLO, Camila. **Sistemática para previsão de resultado baseado em cenários aplicado em uma concessionária da região do sudoeste do Paraná.** 2013. 58fl. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Este trabalho apresenta uma abordagem sobre a Sistemática Para Previsão De Resultado Baseado em Cenários de Casagrande (2010), aplicado em uma concessionária da região do sudoeste do Paraná, tendo como objetivo geral fazer um estudo para auxiliar a geração de informações do planejamento estratégico da empresa. As ferramentas de Contabilidades já desenvolvidas normalmente tendem a avaliar o passado da empresa sendo assim uma falta de informações para os gestores tomarem decisões corretas e precisas no presente. Esta ferramenta vem auxiliar o planejamento atual da empresa com a percepção dos gestores na identificação das principais variáveis contingenciais que afetam significativamente o resultado econômico da empresa. Diante disso de setembro a novembro de 2013 foram realizados estudos utilizando-se de abordagens quantitativas e qualitativas para a identificação de variáveis contingenciais e para a previsão do resultado empresarial. Os resultados prevêem que a concessionária terá para os anos de 2013, 2014 e 2015 os respectivos resultados R\$ 4.443.739,00 R\$ 8.289.742,00 e R\$ 12.689.412,00. Percebeu-se um lucro exagerado na aplicação devido aos custos que se mantiveram no decorrer do estudo, dessa forma será necessário rever alguns pontos no decorrer do processo.

Palavras-chave: Previsão de resultados, Cenários e Variáveis Contingenciais.

ABSTRACT

Martarello, Camila. Systematic forecast results based on scenarios applied to a dealership southwestern Paraná. 2013. 58fl. Work of completion of the Specialization in Accounting and Financial Management. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2014.

This paper presents an approach regarding Forecasted Systematic Results based on Scenarios Casagrande (2010), applied at a dealership in the southwestern region of Paraná. The overall goal consisted in applying a study to help generate information on strategic planning within the company. Accountancy tools normally already developed tend to evaluate the company's past, and thus, lack information for managers to make correct and accurate decisions in the present. This tool helps the strategic planning within the company, by providing a current perception for managers to identify the major contingency variables that significantly affect the economic results inside the company. During a time period, from September to November of 2013, studies were conducted using quantitative and qualitative approaches to identify contingency variables and to forecast business results. The results predict that the dealership during the next three years (2013, 2014 and 2015) would gross R\$ 4,443.739.00, R\$ 8,289.742.00 and R\$ 12,689.412.00. Due to the cost kept throughout the study an exaggerated profit was detected, and therefore, it will be necessary to review some points once again.

Keywords : Estimated results , Scenarios and Contingency Variables.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Menu das variáveis Contingenciais	34
Quadro 2: Ficha de ranqueamento para as variáveis da receita.....	35
Quadro 3: Variáveis contingenciais selecionadas	36
Quadro 4: Limites de variação das variáveis contingenciais	37
Quadro 5: Formação dos possíveis cenários das receitas	38
Quadro 6: Exemplos de cenários utilizados para Receitas.....	39
Quadro 7: Resultados das avaliações dos cenários das Receitas	40
Quadro 8: Resultados das avaliações dos cenários dos Custos	40
Quadro 9: Resultados das avaliações dos cenários das Despesas	40
Quadro 10: Definição de cenários das Receitas para os próximos três anos...	42
Quadro 11: Definição de cenários dos Custos para os próximos três anos.....	43
Quadro 12: Definição de cenários das Despesas para os próximos três anos.	43
Quadro 13: Respostas das equações de regressão de R, C e D.....	44
Quadro 14: Previsão das variáveis dependentes R, C e D.....	44
Quadro 15: Demonstração de previsão de resultado econômico	46
Quadro 16: Variáveis contingenciais e coeficientes para ajustes de R, C e D..	47
Quadro 17: Demonstração de previsão de resultado econômico.....	48
Quadro 18: Comparação do resultado previsto e o real.....	49

LISTA DE SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

ONG's - Organização Não Governamental

PIB - Produto Interno Bruto

PL - Patrimônio Líquido

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS GERAL.....	13
1.3.1 Objetivos Específicos.....	13
1.3.2 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A GESTÃO FINANCEIRA.....	17
2.3 FERRAMENTAS DE PREVISÃO DE RESULTADOS E SIMILARES.....	17
2.3.1 Balanced Scorecard.....	17
2.3.2 Previsão de Demanda.....	19
2.3.3 Cenários e Variáveis Contingenciais.....	20
2.3.4 Orçamentos.....	21
2.3.5 Modelo de Previsão de Vendas.....	22
2.3.6 Análise SWOT.....	23
2.4 VAREJO DE CONCESSIONÁRIAS.....	24
3 METODOLOGIA.....	27
3.1.1 Método de Pesquisa.....	27
3.1.2 Etapas do Método de Pesquisa.....	28
3.1.3 Etapas do Trabalho.....	28
3.1.4 Delimitações Do Estudo.....	29
3.1.5 Sistemática Proposta para Avaliação de Resultados.....	30
4 ESTUDO DE CASO.....	32
4.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	32
4.1.1 Passo 1 – Entender a empresa, mercado de atuação e seu ambiente.....	32
4.1.2 Passo 2 – Preparar as equipes de trabalho interna e externa.....	33
4.1.3 Passo 3 – Analisar o desempenho passado e atual da empresa.....	33
4.2 FASE 2 – SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS.....	33

4.2.1	Passo 4 – Estruturar o menu de variáveis contingenciais para seleção.....	33
4.2.2	Passo 5 – Ranquear as variáveis contingenciais em ordem de relevância	35
4.2.3	Passo 6 – Selecionar as variáveis contingenciais e definir seus níveis de variação	36
4.3	FASE 3 – AVALIAÇÃO DOS CENÁRIOS E DEFINIÇÃO DOS MODELOS DE REGRESSÃO	37
4.3.1	Passo 7 – Composição dos cenários.....	37
4.3.2	Passo 8 – Avaliação do impacto dos cenários nas variáveis dependentes.....	39
4.3.3	Passo 9 – Definição dos modelos de regressão.....	41
4.4	FASE 4 – PREVISÃO DO RESULTADO	42
4.4.1	Passo 10 – Definição dos cenários para o horizonte de previsão	42
4.4.2	Passo 11 – Estimar o valor das variáveis dependentes para os cenários previstos.....	43
4.4.3	Passo 12 – Estabelecer a taxa de desconto para o custo de oportunidade.....	45
4.4.4	Passo 13 – Calcular os resultados excedentes para definir a previsão de resultado da empresa	45
4.5	FASE 5 – RELATÓRIO DE PREVISÃO DE RESULTADO	46
4.5.1	Passo 14 – Analisar o resultado previsto para a empresa.....	46
4.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO	49
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

No contexto geral percebe-se que grande parte das empresas está com dificuldade em seus planejamentos assim como tomar decisões que sejam precisas e que de lhe tragam resultados seguros. Dessa forma este presente trabalho mostra uma ferramenta que poderá ser de grande auxílio para diversos empresários, prevendo uma contabilidade voltada para o futuro e não o passado.

Segundo Lev (2001), os modelos utilizados para avaliar o patrimônio das empresas e variações estão tornando-se obsoletos por partirem de premissas da era industrial, os quais desconsideram total ou parcialmente os fatores da era do conhecimento que atualmente não são reconhecidos como ativos, mas que podem afetar de maneira significativa o valor das empresas.

Bukh et al. (2004) afirmam que mais de metade das maiores empresas do mundo divulgam detalhes sobre sua atuação sócio-ambiental, e um número crescente de empresas acreditam que o sucesso a longo prazo da empresa não depende somente de um balanço patrimonial saudável, mas também de um desempenho social e ambiental.

Portanto essa sistemática para previsão de resultado baseado em cenários vai ser útil e de importância significativa para empresas, em poder tomar decisões seguras e corretas dando assim uma melhor segurança para seus investidores, sócios, dono de empresas, obtendo melhores resultados.

1.1 TEMA

Observar quais os cenários da concessionária no atual momento, tabelar dados, para poder sugerir cenários distintos para adquirir uma melhor previsão de resultado. A empresa terá com a análise proposta uma previsão de resultado para os próximos três anos, a identificação das variáveis internas ou externas que mais impactam nas receitas, custos e despesas, além da configuração dos prováveis cenários em que irá operar.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Como gerar informações úteis e relevantes a respeito do planejamento estratégico de uma concessionária utilizando a ferramenta de Previsão de Resultado Baseado em Cenários?

1.3 OBJETIVOS GERAL

Prever os resultados em uma concessionária de veículos da região do sudoeste do Paraná aplicando a sistemática Previsão de Resultado Baseada em Cenários para auxiliar a geração de informações do planejamento estratégico da empresa.

1.3.1 Objetivos Específicos

- a) coletar dados de todos os departamentos envolvidos no processo, diagnosticar a empresa;
- b) tabular e analisar os dados de acordo com a sistemática de previsão de resultados;
- c) identificar as variáveis contingenciais de maior relevância que podem impactar no resultado da empresa avaliada;

1.3.2 Justificativa

No momento vivenciado é necessário que todas as pessoas, empresas, passem por momentos de modificação, apenas dessa forma é que será obtido resultados positivos em todos os aspectos. A contabilidade esta cada vez mais necessitando de informações precisas e corretas para tomar decisão em diversas áreas de uma empresa, como, administração, financeiro, setor de vendas, contabilidade, marketing, todos os setores precisam estar em sintonia.

Lev (2001) argumenta que as deficiências atuais dos relatórios financeiros corporativos derivam principalmente do tratamento inadequado dos

ativos intangíveis pelo sistema contábil tradicional. Sellitto e Ribeiro (2004, p. 75) afirmam que “hoje em dia, principalmente nas organizações de serviços, os aspectos intangíveis têm sido usados na modelagem do sistema, no entendimento de problemas e no planejamento e implementação de estratégias”. Para os autores, os conceitos intangíveis podem assumir papéis relevantes em sistemas de produção, influenciando o desempenho estratégico medido.

Observa então que a empresa aplicada na sistemática de previsão de resultado, pode se beneficiar com ferramentas de investimento e crescimento, configuração de sistemas de produção, desenvolvimento de novos produtos, alinhamento cultural da empresa e adoção de formas de desenvolvimento sustentável.

Desta forma, a proposta de uma sistemática de avaliação de previsão de resultados baseada em cenários de variáveis contingenciais busca suprir algumas informações que esta em decadência por alguns empresários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta pesquisa são apresentados conceitos e ferramentas relevantes para construção da sistemática proposta. Não se pretende esgotar o tema nas revisões teóricas, mas sim identificar o estado da arte da previsão de resultado empresarial e as principais linhas de raciocínio utilizadas para o alcance do objetivo principal.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda surgem dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Bower (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do

Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975).

kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Planejamento Estratégico, pode se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Existem dúvidas, também, sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais.

Ackoff (1966) esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos.

Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Dolabella (1995, p. 65), “o sistema de gestão da empresa pode ser analisado em três dimensões inter-relacionadas: operacional, econômica e financeira, sendo que esta última tem o objetivo de assegurar a liquidez da empresa.”

A gestão financeira é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros de forma a garantir, por um lado, a estabilidade das operações da organização e, por outro, a rentabilidade dos recursos nela aplicados.

Dolabella (1995, p. 66), oferece o seguinte esclarecimento: A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Esta função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos.

Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

2.3 FERRAMENTAS DE PREVISÃO DE RESULTADOS E SIMILARES

2.3.1 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização. David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton,

liderou o estudo, tendo Robert Kaplan, professor de Harvard, como consultor acadêmico. Na verdade, a partir de um *scorecard* corporativo usado pela *Analog Devices* (empresa fabricante de semicondutores sediada nos Estados Unidos, que além de indicadores financeiros elaborava também medidas de desempenho relacionadas à satisfação de clientes, qualidade e melhoria de processos), somado a outras idéias, originou-se o *Balanced Scorecard*.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). A proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

Com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997), pode-se dizer que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, constituindo-se, não em uma ferramenta de controle, mas em um sistema de comunicação e aprendizado. O que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997).

O equilíbrio, o balanceamento oferecido pela ferramenta, dá-se justamente entre as medidas voltadas para o exterior – acionistas e clientes – e as dirigidas para o interior da organização – processos de negócio, aprendizado e crescimento. No *Balanced Scorecard* há um equilíbrio entre as medidas de resultado as conseqüências dos esforços do passado e as medidas que determinam o desempenho futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Crepaldi (2004), o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos

tangíveis e mensuráveis, integrando medidas financeiras e não-financeiras, sendo parte do sistema de dados dos colaboradores, tendo estes uma noção nítida da contribuição esperada das medidas e dos resultados obtidos, sendo utilizada como um sistema para comunicação, informação e geração de conhecimento para a tomada de decisão e não como um sistema de controle.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

2.3.2 Previsão de Demanda

A Previsão de Demanda pode ser definida como um método de projeção das necessidades futuras de mercado ou consumidores, definindo a demanda esperada levando em consideração os objetos financeiros, medidas de desempenho e metas.

Para Casagrande e Hoss (2010), a dificuldade de se fazer uma previsão correta de demanda depende da análise precisa das variáveis que vão afetar a avaliação e as múltiplas combinações destas variáveis.

Sendo que para Dias (2004) apud Lima (2011), muitos são os fatores que influenciam o nível de detalhamento da previsão, que são: “disponibilidade de dados e informação, custo da análise, exatidão a ser alcançada e necessidades da gerência”. Apresentando ainda outras características dependentes do problema de decisão: “(a) período – unidade de tempo na qual a previsão será expressa; (b) horizonte – número de períodos futuros que serão cobertos pela previsão, e (c) intervalo – frequência com que a previsão vai ser realizada”.

A previsão da demanda apresenta-se como uma importante variável na gestão da organização. Seu funcionamento é ponto de partida para o planejamento das operações e seus sistemas de controle frente às demandas impostas ou solicitadas pelo mercado.

2.3.3 Cenários e Variáveis Contingenciais

O termo “cenários” tem muitos significados e varia desde scripts de cinema e projeções vagas a combinações estatísticas de incertezas Schoemaker (1993). Dentro da visão prospectiva, encontram-se definições que diferem basicamente na forma e na amplitude, mas obedecem aos fundamentos básicos da prospectiva, de que os futuros são múltiplos e incertos. Godet (1987) define cenário como “o conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.”

Godet (1997) complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Para Schwartz (1996), cenários é uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como “estórias de futuro”, que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente.

Porter (1992) define as seguintes opções estratégicas para a empresa: apostar no cenário mais provável, a estratégia será baseada no cenário de maior probabilidade de ocorrência, apostar no melhor cenário, definir a estratégia baseada naquele cenário que a organização acredita ser o melhor para o seu posicionamento competitivo futuro, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários.

Para Hoss et al. (2010 p.85) apud Casagrande (2010), “cenários são possibilidades de acontecimentos futuros, que, se parametrizados, podem ser simulados”. Os autores defendem que a simulação de cenários é uma ferramenta cognitiva que “busca descrever uma determinada situação sobre a maneira como o mundo ou a situação específica poderá se transformar no futuro”. Afirmam ainda que “o planejamento de cenários permite aos usuários explorarem resultados possíveis em várias alternativas de futuro”.

Uma das maiores dificuldades dos modelos de avaliação é incluir em suas equações as diversas previsões possíveis, tanto das variáveis internas

quanto das variáveis contingenciais externas. As variáveis internas (estoques, processos de produção, estrutura de gestão) podem ter a intervenção da administração, já as variáveis externas (taxas de juros, taxas de cambio, legislação trabalhista) são consideradas independentes, ou seja, suas reações independem das ações da empresa. Neste sentido Hoss et al. (2010) defendem que o cenário envolve as variáveis internas e externas, formando-se um todo ambiental complexo.

Segundo Marcial e Costa (2001) apud Casagrande (2012), para formar o conteúdo de um cenário deve-se considerar primeiramente o sistema em que a organização atua. Esse sistema é composto pelo objetivo de cenarização, horizonte temporal e lugar.

Diante das inúmeras dificuldades em se projetar cenários, pode-se considerar de extrema importância a identificação das variáveis contingenciais que formarão os possíveis cenários. É necessário que se tenha conhecimento de quais são as variáveis que afetam os resultados significativamente para a previsão futura.

É impossível prever com certeza as reações das variáveis analisadas em cada cenário, mas é possível projetar quais serão os cenários com maior probabilidade de ocorrência.

2.3.4 Orçamentos

O orçamento, como é conhecido hoje, teve sua origem na administração pública. Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ, 1989).

O orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa Welsch (1973) conceitua orçamento como: (...) um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O

orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra, e assim por diante.

O orçamento rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. O orçamento permite à empresa um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Isto porque geralmente o plano orçamentário é elaborado e pôsto em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano.

Embora o orçamento tenha sofrido algumas inovações relacionadas à forma de elaboração e utilização através dos anos, permanece inalterado em relação à incorporação das novas medidas de desempenho. A falta de melhorias significativas na forma de concepção e nas metas deixa o orçamento à mercê de muitas críticas por parte de executivos e estudiosos.

2.3.5 Modelo de Previsão de Vendas

De acordo com Mentzer e Bienstock (1998), previsão é uma “projeção para o futuro de uma demanda esperada, dado um determinado conjunto de condições”.

Temos de distinguir aqui o que se refere como planejamento de vendas e previsão de vendas. A previsão de vendas é uma parte do planejamento, visto que é uma projeção técnica da procura em potencial para um período específico e de acordo com determinadas hipóteses. Uma previsão de vendas será transformada num plano de vendas quando a administração tiver acrescentado o seu julgamento, as suas estratégias, as aplicações de recursos e a sua dedicação no sentido de tomar medidas agressivas para alcançar os objetivos das vendas (WELSCH, 1996). Por sua vez, Mentzer e Bienstock (1998) distinguem previsão de planejamento, quando afirmam que o “planejamento de vendas é definido como ações gerenciais específicas a serem tomadas para atingir ou exceder a previsão de vendas”.

Segundo Makridakis, Wheelwright e Hyndman (1998) há cinco passos básicos para a elaboração de uma previsão.

Passo 1: Definição do problema, algumas vezes, a definição do problema pode ser o aspecto mais difícil de uma previsão. Envolve o desenvolvimento de um profundo entendimento sobre como a previsão será usada, quem requereu a previsão e como a função de previsão enquadra-se dentro da organização.

Passo 2: Coleta de dados e informações, há sempre pelo menos dois tipos de informações disponíveis. Os dados estatísticos e o julgamento das pessoas chaves na organização. Os dois tipos de dados e informações são requeridos para a elaboração da previsão.

Passo 3: Análise preliminar (exploratória), o que os dados representam para a organização? Quais dados devem ser necessariamente usados? Os dados apresentam algum tipo de tendência ou sazonalidade? As respostas a estas questões devem ser procuradas para que o processo de previsão transcorra de forma satisfatória.

Passo 4: Escolha do modelo de previsão, o passo 4 envolve a escolha dentre vários modelos de previsão existentes, tais como modelos de alisamento exponencial, modelos de regressão, modelos *Box-Jenkins*, modelos ARIMA e também modelos não lineares, tais como regressão com erros de ARIMA, modelos de intervenção, modelos de ARIMA multivariados etc.

Passo 5: Uso e avaliação do modelo de previsão, uma vez escolhido o modelo e seus parâmetros, o modelo estará pronto para ser usado e é necessário que ocorram avaliações constantes dos erros da previsão, inclusive para incremento do modelo.

2.3.6 Análise SWOT

O conceito de *SWOT* é uma sigla originada do inglês, de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Um *SWOT* clássico se

parece com uma tabela feita de células onde se elencam os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes e pontos fracos são determinados pela posição atual da empresa e relacionam os fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pela empresa uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo, e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A Matriz *SWOT* deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita. A aplicação da Análise *SWOT* num processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

2.4 VAREJO DE CONCESSIONÁRIAS

Varejo é um termo usado para designar os setores de comércio que vendem diretamente para os consumidores finais. As atividades do comércio varejista são importantes, pois geram uma grande quantidade de empregos no Brasil. Segundo a MB Associados 2009, empresa contratada pela Federação nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) para efetuar cálculos econômicos e projeções de vendas (Índice Nacional de Projeção de Vendas), a análise do segmento automotivo demanda a definição de um cenário macroeconômico consistente e que ofereça projeções de variáveis relevantes para o segmento de automóveis.

A primeira variável do cenário é a taxa de juros. A disparidade entre as taxas praticadas no mercado é elevada, mas a tendência geral de aumento ou

de queda de taxas tem um componente comum, que é a taxa de juros praticada pelo Banco Central. Políticas de promoção irão afetar mercados ou marcas e estarão relacionadas com a estratégia competitiva de empresas específicas.

A segunda variável é a renda do consumidor. Quanto maior a massa salarial real, maior a propensão dos consumidores irem às compras de automóveis.

A terceira variável é a produção industrial. É um indicador que afeta as decisões de investimento das empresas e está relacionado com a movimentação dos serviços na economia.

A quarta variável específica do setor relaciona-se à projeção ou a expectativa de aumento dos preços dos veículos.

De acordo com Pimenta e Cruz (2002), o velho paradigma da concessionária tradicional está sob suspeição, na espera da consolidação de um novo modelo de negócio, e parte da rede busca novos serviços e novos produtos que sejam capazes de levá-los novamente a um patamar de rentabilidade aceitável.

Pimenta e Cruz (2002), analisaram a situação operacional das quatro maiores redes de distribuição de automóveis (Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors), que juntas 74 comercializam mais de 80% do volume de veículos do país, e demonstraram os efeitos da crise na taxa de lucro das concessionárias autorizadas, destacando que as mesmas estão obrigadas a enviar mensalmente, para as montadoras, uma posição econômica e financeira refletindo a situação patrimonial e respectivos resultados operacionais. Assim, percebe-se, por parte das montadoras, uma preocupação com o aspecto financeiro dos seus concessionários.

Segundo Arbix e Veiga (2003), o sistema de distribuição no Brasil vem sendo sacudido nos últimos anos por uma profunda mudança estrutural. A instabilidade que tomou conta do setor desde o início dos anos 90 só sofreu interrupção nos anos de crescimento acelerado da indústria de autos, de 1993 a 1997. Os autores esclarecem que mesmo nos períodos de melhor performance, a rede sofreu uma constante pressão para redução de suas margens de lucro.

Ainda segundo Arbix e Veiga (2003), boa parte do atual desconforto da rede é resultado do baixo retorno sobre as vendas e que os depoimentos colhidos entre os concessionários podem ilustrar esse mal estar, com todas as suas inseguranças, incertezas, ambigüidades e diferenças de opinião.

Pimenta e Cruz (2002), corroboram com o exposto, esclarecendo que todos esses movimentos apontam para a necessidade de mudanças profundas no paradigma do negócio concessionária. Definem ainda que a concentração das atividades das empresas contribui para a redução dos custos de compras, custos fixos, variáveis e administrativos e deve ser explorada através de compartilhamento e cooperação entre as empresas da própria rede, independentemente de fusão, aquisição ou incorporação, utilizando-se basicamente a tecnologia da informação e os princípios organizacionais de gestão.

Em estudo realizado por Grande (2004), a autora constata que as concessionárias se deparam com outros problemas, quais sejam: são mal gerenciadas; estão presas às práticas de vendas do passado, quando a demanda por carros era maior que a oferta; seus proprietários são despreparados e enfrentam problemas de sucessão; a qualidade do atendimento e dos serviços prestados é baixa e os preços praticados são altos.

Além disso, as concessionárias sofrem a concorrência das oficinas independentes, pois, uma vez terminada a garantia dos veículos, os consumidores migram para essas oficinas em busca de melhores preços.

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa científica deve estar embasada em um método científico. O Método indica o caminho percorrido desde o planejamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados até o apontamento e análise dos respectivos resultados.

3.1.1 Método de Pesquisa

O presente trabalho utiliza abordagens quantitativas e qualitativas para identificar as variáveis contingenciais e prever o resultado empresarial. Para realização da pesquisa foram utilizados os métodos dedutivos e indutivos. Com o método dedutivo partiu-se da literatura global existente para extraírem-se as conclusões e considerações específicas a respeito da previsão de resultado e das variáveis contingenciais que podem afetá-lo. Desta forma, o trabalho científico pode ser caracterizado também como uma pesquisa bibliográfica (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Por outro lado, utilizou-se o método de raciocínio indutivo para construir a sistemática de previsão de resultado e obter conclusões a partir de observações detalhadas na literatura especializada. Utilizando-se destas informações é possível fundamentar as bases teóricas da sistemática proposta para que dêem suporte a algumas generalizações (IUDÍCIBUS e LOPES, 2004).

A pesquisa utilizou-se ainda do levantamento de informações que tem como objetivo analisar criticamente o sentido das informações levantadas, tanto manifesto como latente, bem como seus significados explícitos e implícitos (CHIZZOTTI, 1995).

Classifica-se a pesquisa como descritiva, pois, descreve variáveis quantitativas e qualitativas, estabelecendo-se interações entre elas (GIL, 1987). A pesquisa utilizou ainda o método de estudo de caso cuja premissa é que um caso estudado em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros, motivo pelo qual procede-se a aplicação prática do modelo proposto (MARCONI e LAKATOS, 2003).

3.1.2 Etapas do Método de Pesquisa

A pesquisa foi aplicada em uma Concessionária de Veículos da Região do Sudoeste do Paraná, com diversos setores entre eles, diretores e gestores da Administração, Marketing, Vendas, Financeiro, Contábil e pessoas que tem uma visão geral da empresa e suas estratégias.

A primeira etapa do método de pesquisa utiliza o raciocínio dedutivo, quando se pretende fazer um estudo sobre o estado da arte sobre as formas de avaliação do resultado econômico nas empresas, incluindo os intangíveis empresariais. Nesta etapa são identificados, classificados e relacionados conceitos e teorias que possam apoiar o mapeamento das variáveis contingenciais que podem afetar o desempenho econômico das empresas.

Em seguida foi desenvolvida a sistemática para previsão de resultado empresarial utilizando-se o raciocínio indutivo, apoiado nas teorias pesquisadas e direcionadas para o atendimento das necessidades de informação e decisões dos gestores da Concessionária, que terá seu resultado previsto através da sistemática proposta em um estudo de caso.

A pesquisa feita sobre previsão de resultado baseado em cenários para servir de suporte para novos conceitos, constructos, princípios e, conseqüentemente, novas teorias que permitam abordagens mais amplas e detalhadas no tratamento de variáveis contingenciais e do capital intangível no processo de previsão de resultado econômico da empresa pesquisada.

3.1.3 Etapas do Trabalho

As principais etapas do trabalho de elaboração compreendem:

a) identificar e analisar modelos de avaliação de resultado de empresas disponíveis na literatura especializada;

b) identificar as variáveis contingenciais com maior grau de relevância e que podem afetar o resultado econômico da empresa avaliada;

c) propor uma sistemática de previsão de resultado para empresas com fins lucrativos que contemple as variáveis contingenciais do seu contexto empresarial;

d) prever o resultado de uma empresa para testar e avaliar o desempenho da sistemática proposta através de um estudo de caso.

3.1.4 Delimitações Do Estudo

O presente trabalho delimita-se na construção de uma sistemática de previsão de resultado empresarial baseado na projeção de cenários formados por variáveis contingenciais. Sua aplicação é realizada através de um estudo de caso em uma Concessionária de Veículos na região do sudoeste do Paraná. Pretende-se gerar informações úteis e relevantes para que os gestores da empresa avaliada possam tomar decisões estratégicas e gerenciais na busca da maximização do seu potencial de geração de valor econômico.

Pretende-se prever o resultado econômico da empresa avaliada utilizando-se projeções de cenários. Para as previsões de resultado serão utilizadas técnicas de projeção de fluxo de caixa, levando-se em consideração cenários formados por variáveis contingenciais relevantes para a empresa. Não se pretende esgotar o tema, mas sim buscar uma alternativa de avaliação do potencial de geração de resultados econômicos de empresas que considere as variáveis contingenciais que podem afetar de maneira significativa o seu desempenho.

Desta forma, serão desprezados os demais fatores intangíveis que não exerçam influências diretas ou indiretas no desempenho econômico atual ou futuro na previsão de resultado da empresa avaliada ou de pouca relevância. Da mesma forma, apesar de relevantes e pertinentes, não serão abordados os motivos pelos quais as variáveis contingenciais analisadas encontram-se em determinado estado. Como exemplos não serão abordadas as diversas teorias macroeconômicas aplicadas que afetam taxas de câmbio, taxas de juros ou o desempenho do Produto Interno Bruto – PIB, assim como não serão tratados os motivos que levam o governo a mudança de políticas sociais, fiscais ou das diversas legislações que podem impactar as empresa brasileiras.

A parte essencial do trabalho consiste em identificar as variáveis contingenciais relevantes no contexto em que a empresa está inserida e mensurar os seus efeitos econômicos na previsão de resultado através da

avaliação e projeção de cenários. Apesar de a sistemática analisar a empresa e seu desempenho geral, salienta-se que não se trata de um modelo de avaliação de empresas, mas somente de previsão de resultado econômico.

Seria desejável poder prever todos os motivos e desdobramentos possíveis das variáveis contingenciais, mas tornar-se um trabalho inviável tendo em vista o cronograma de realização desta pesquisa, a complexidade das variáveis envolvidas e as diversas interconexões possíveis, algumas em escala global.

Outra delimitação importante refere-se à análise das ferramentas utilizadas no modelo para coleta de dados qualitativos. Tendo em vista que as avaliações subjetivas são transformadas em valores objetivos, não se discute em profundidade sua eficácia, assumindo-se como ferramentas válidas para os objetivos propostos, mas que podem gerar algum tipo de distorção na avaliação final.

3.1.5 Sistemática Proposta para Avaliação de Resultados

Na figura 1, podemos visualizar a sistemática proposta para revisão de resultado empresarial baseado em cenários.



Figura 1: Sistemática proposta para avaliação de resultados

Fonte: Casagrande (2010)

Observar-se na figura que cada fase possui diversos passos, que devem ser seguidos para que a previsão possa ser realizada. As fases e passos serão apresentados juntamente com a aplicação da sistemática no decorrer do trabalho.

4 ESTUDO DE CASO

Um elemento importante para a avaliação da sistemática proposta é sua validação científica. Portanto, neste trabalho a sistemática é aplicada no mundo real com o intuito de testar seus pressupostos e evidenciar seu desempenho.

Para esta finalidade foi desenvolvido um estudo de caso para prever o resultado dos próximos três anos de uma concessionária da região do Sudoeste do Paraná, realizado durante o ano de 2013.

A seguir será exposto os resultados obtidos na aplicação da sistemática.

4.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A empresa pesquisada com o nome fictício Beta, tem como principal atividade Comércio a varejo de automóveis, camionetas e utilitários novos, situada na região do Sudoeste do Paraná, iniciou suas atividades em 21 de setembro de 1999. Foi se desenvolvendo ao decorrer dos anos e conta hoje com 70 colaboradores tendo uma venda mensal de 140 a 185 veículos, totalizando anualmente 1690 veículos, sendo um ponto positivo para a região do Sudoeste.

4.1.1 Passo 1 – Entender a empresa, mercado de atuação e seu ambiente

Seguindo a sistemática proposta, foi solicitado ao empresário a autorização para que fosse aplicado o presente estudo. Após isso foi entrado em contato com a contabilidade para conseguir todo o material necessário para a análise, conhecer melhor a empresa, mercado em que atua e seu ambiente de trabalho.

A coleta de dados foi realizada através de reuniões, questionários, entrevistas com diretores e relatórios da empresa, no período de julho a dezembro de 2013.

4.1.2 Passo 2 – Preparar as equipes de trabalho interna e externa

Nesta fase, foi definida a composição da equipe interna, que foi composta por 9 (nove) integrantes, que fazem parte do planejamento estratégico da empresa.

Neste caso, não houve emprego de equipe externa.

Após este processo de seleção, foi dado início as atividades para a coleta de dados.

4.1.3 Passo 3 – Analisar o desempenho passado e atual da empresa

A coleta de dados passados e atuais da empresa para avaliação foi realizada através de reunião com a equipe interna definida no Passo 2. Em seguida ocorreu à coleta de dados documentais da empresa, como os demonstrativos contábeis dos últimos três anos, foi realizada a matriz SWOT para identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades.

Com os dados obtidos, foi realizada a análise da situação atual e passada da empresa.

4.2 FASE 2 – SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS

Ao concluir a Fase 1 e iniciar a Fase 2, inicia-se o passo 4 da sistemática, como o objetivo de formular um menu estruturado com as variáveis contingenciais que podem interferir no desempenho econômico da empresa.

4.2.1 Passo 4 – Estruturar o menu de variáveis contingenciais para seleção

Neste passo da sistemática, através da análise SWOT realizada, as Análises dos demonstrativos e reuniões com a equipe interna foram elencadas 31 variáveis contingenciais para que o avaliador pudesse apontar aquelas que têm relevância significativa para a empresa, que estão apresentadas abaixo no Quadro 1.

Menu de variáveis contingenciais				
Marque com um "X" nas variáveis relevantes para a geração de Receitas, Custos e Despesas.				
Nº	VARIÁVEL RCD	RECEITA	CUSTO	DESPESA
1	REDUÇÃO DE IPI			
2	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)			
3	TAXA SELIC			
4	RENOVAÇÃO DE MODELOS, GARANTIAS MAIORES			
5	PIB AGROPECUARIO			
6	INCENTIVOS DO GOVERNO BNDS			
7	ESTRUTURA DA FISICA DA EMPRESA			
8	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			
9	VENDA DIRETA DA FABRICA			
10	IPI IMPORTADOS (POLITICAS GOVERNAMENTAIS)			
11	DESAQUECIMENTO DO MERCADO DE USADOS			
12	MARCA GM - TRADICIONAL NO MERCADO			
13	ESTRUTURA FINANCEIRA E ECONOMICA DO GRUPO			
14	RECONHECIMENTO PELO CLIENTE - ISC			
15	RELACIONAMENTO CONCESSIONÁRIA, MONTADORA			
16	FLEXIBILIDADE DE PREÇO EM NEGOCIAÇÃO			
17	CAPTAÇÃO DO SEMINOVO - REDE SIGA - TRADIÇÃO			
18	LIDERANÇA PREPARADA			
19	BAIXA INSERÇÃO NA VENDA EXTERNA			
20	ANALISE DE PERFIL - PESSOAS ADEQUADAS PARA OS CARGOS			
21	CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NÃO ESPECIALIZADA			
22	PUBLICO DIFERENTE - AUTONOMOS			
23	VENDA EXTERNA			
24	MARKETING DIFERENCIADO			
25	CENTRAL DE AGENDAMENTOS			
26	HORARIO DIFERENCIADO DE ATENDIMENTO - SABADO			
27	CONSÓRCIO			
28	VOLTA DO IPI			
29	CONCORRENCIA AUMENTO DO NUMERO			
30	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO			
31	VEICULOS USADOS			

Quadro 1: Menu das Variáveis Contingenciais

Após a análise de cada variável apresentada, foram selecionadas as variáveis contingenciais para o ranqueamento.

4.2.2 Passo 5 – Ranquear as variáveis contingenciais em ordem de relevância

No Passo 4, ocorreu a seleção das variáveis contingenciais de relevância para as variáveis Receitas, Custos e Despesas. Para essa seleção, foram elencadas todas as variáveis que podem afetar as receitas conforme apresentado no Quadro 2, e os membros da equipe interna avaliaram individualmente as variáveis mais importantes com notas de 1 a 10, sendo atribuída a nota 1 para a variável mais importante, 2 para a segunda variável mais importante e assim sucessivamente.

VARIÁVEL RECEITAS	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6	AV7	PONTOS OBTIDOS
1 REDUÇÃO DE IPI	-	7,00	5,00	3,00	9,00	1,00	4,00	2,04
2 FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	3,00	9,00	1,00	1,00	2,00	2,00	-	3,44
3 TAXA SELIC	-	-	9,00	-	8,00	-	6,00	0,28
4 RENOVAÇÃO DE MODELOS, GARANTIAS MAIORES	1,00	4,00	6,00	9,00	-	-	-	1,53
5 PIB AGROPECUARIO	-	-	-	-	7,00	5,00	1,00	1,34
6 INCENTIVOS DO GOVERNO BNDS	-	-	-	-	-	-	10,00	0,10
7 ESTRUTURA DA FISICA DA EMPRESA	-	-	-	-	-	-	-	0,00
8 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	7,00	3,00	7,00	8,00	-	10,00	-	0,84
9 VENDA DIRETA DA FABRICA	-	10,00	-	-	-	-	-	0,10
10 IPI IMPORTADOS (POLITICAS GOVERNAMENTAIS)	-	-	-	-	-	6,00	-	0,17
11 DESAQUECIMENTO DO MERCADO DE USADOS	-	-	-	-	5,00	8,00	-	0,33
12 MARCA GM - TRADICIONAL NO MERCADO	8,00	1,00	-	-	-	-	-	1,13
13 ESTRUTURA FINANCEIRA E ECONOMICA DO GRUPO	-	5,00	-	7,00	-	9,00	-	0,45
14 RECONHECIMENTO PELO CLIENTE - ISC	10,00	-	-	-	-	-	-	0,10
15 RELACIONAMENTO VVL - MONTADORA	9,00	-	-	-	-	-	-	0,11
16 FLEXIBILIDADE DE PREÇO EM NEGOCIAÇÃO	2,00	-	8,00	2,00	-	-	-	1,13
17 CAPTAÇÃO DO SEMINOVO - REDE SIGA - TRADIÇÃO	-	-	-	-	-	-	9,00	0,11
18 LIDERANÇA PREPARADA	5,00	2,00	-	5,00	-	-	-	0,90
19 BAIXA INSERÇÃO NA VENDA EXTERNA	-	-	-	-	-	-	-	0,00
20 ANALISE DE PERFIL - PESSOAS ADEQUADAS PARA OS CARGOS	-	-	-	6,00	-	-	-	0,17
21 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NÃO ESPECIALIZADA	-	-	-	-	6,00	-	-	0,17
22 PUBLICO DIFERENTE - AUTONOMOS	-	-	-	-	-	-	-	0,00
23 VENDA EXTERNA	-	-	4,00	10,00	-	7,00	8,00	0,62
24 MARKETING DIFERENCIADO	6,00	-	-	4,00	-	-	7,00	0,56
25 CENTRAL DE AGENDAMENTOS	-	-	-	-	10,00	-	2,00	0,60
26 HORARIO DIFERENCIADO DE ATENDIMENTO - SABADO	-	-	-	-	-	-	-	0,09
27 CONSÓRCIO	-	-	-	-	-	-	-	0,00
28 VOLTA DO IPI	-	8,00	10,00	-	-	6,00	-	0,39
29 CONCORRENCIA AUMENTO DO NUMERO	-	-	-	-	4,00	-	3,00	0,67
30 ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	4,00	6,00	2,00	-	1,00	4,00	-	2,17
31 VEICULOS USADOS	-	-	3,00	-	3,00	3,00	5,00	1,20

Quadro 2: Ficha de ranqueamento para as variáveis da receita

O mesmo processo foi repetido para as variáveis dos custos e para as variáveis das despesas. Então, pela soma dos valores inversos (onde a nota 1 equivale ao peso 1, a nota 2 equivale ao peso 0,5, a nota 3 equivale ao peso 0,33 e assim sucessivamente) foi possível identificar, segundo o grau de

relevância, as 3 variáveis para as Receitas, 3 variáveis para os Custos e 3 variáveis para as Despesas conforme apresentado a seguir.

4.2.3 Passo 6 – Selecionar as variáveis contingenciais e definir seus níveis de variação

Após o ranqueamento as variáveis contingenciais foram classificadas pela ordem de relevância por todos da equipe de trabalho.

Nº	VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA RECEITAS	
1	REDUÇÃO DE IPI
2	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)
3	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA CUSTOS (Produto)	
1	VEICULOS USADOS
2	REDUÇÃO DE IPI
3	MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA DESPESAS	
1	NOVAS INSTALAÇÕES
2	ROTATIVIDADE DE PESSOAL
3	ORÇAMENTO DE DESPESAS

Quadro 3: Variáveis contingenciais selecionadas

Ainda neste passo, foram definidos os limites superior e inferior de variação para cada variável contingencial. Após definir os limites os avaliadores devem atribuir o valor codificado de (+1) para o melhor cenário possível e (-1) para o pior cenário possível em relação ao potencial de maximização das Receitas, Custos e Despesas. O Quadro 4 apresenta as variáveis contingenciais selecionadas com os limites de variação.

VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS SELECIONADAS		VALORES CODIFICADOS PARA OS LIMITES	
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA RECEITAS		(+1) MELHOR CENÁRIO	(-1) PIOR CENÁRIO
1	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	COM IPI
2	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	LIBERAÇÃO TOTAL 75%	SOMENTE 25% ACEITO
3	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	CRESCIMENTO 6%	RETRAÇÃO DE 1%
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA CUSTOS (Produto)		(+1) MELHOR CENÁRIO	(-1) PIOR CENÁRIO
1	VEICULOS USADOS	AQUECIMENTO DE VENDAS	DESAQUECIMENTO DE VENDAS
2	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	COM IPI
3	MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	5%	10%
VARIÁVEL DE MAIS IMPORTÂNCIA DESPESAS		(+1) MELHOR CENÁRIO	(-1) PIOR CENÁRIO
1	NOVAS INSTALAÇÕES	MANTER ATUAL	NOVO PADRÃO
2	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	BAIXA ROTATIVIDADE	ALTA ROTATIVIDADE
3	ORÇAMENTO DE DESPESAS	REDUÇÃO DE 20%	AUMENTA 20%

Quadro 4: Limites de variação das variáveis contingenciais

4.3 FASE 3 – AVALIAÇÃO DOS CENÁRIOS E DEFINIÇÃO DOS MODELOS DE REGRESSÃO

Nesta fase, são elaborados os cenários e modelos de regressão compostos pelas variáveis contingenciais selecionadas, utilizando de suas variações para o melhor e para o pior cenário possível. A Fase 3 é composta por mais três passos.

4.3.1 Passo 7 – Composição dos cenários

Neste passo o objetivo é compor os diversos cenários possíveis com a combinação das variáveis selecionadas, na composição dos cenários são utilizados os extremos das variáveis contingenciais estabelecidos na Fase 6.

Para demonstrar como são elaborados os cenários, utilizo como exemplo a variável dependente receitas.

No Quadro 4, foram atribuídos os valores de +1 para a melhor situação possível e -1 para a pior situação possível em cada uma das variáveis contingências enumeradas de 1 a 3.

VARIÁVEL	CENÁRIOS POSSÍVEIS = 8							
1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1
2	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1
3	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1
	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5	Cenário 6	Cenário 7	Cenário 8

Quadro 5: Formação dos possíveis cenários das receitas

Assim sendo, conseguimos elaborar a formação de todos os cenários possível com as 3 variáveis contingenciais que foram selecionadas. Tais cenários são demonstrados no Quadro 5.

Utilizou-se o mesmo processo para a obtenção dos cenários nas variáveis dependentes Custos e Despesas.

Para melhor entendimento, exemplo de cenários das Receitas é mostrado abaixo no quadro 6.

CENÁRIOS DAS RECEITAS

Avaliação do % de variação das receitas em relação ao último ano para cada cenário.

% de
variação

CENÁRIO 1	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	LIBERAÇÃO TOTAL 75%	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	CRESCIMENTO 6%	
CENÁRIO 2	REDUÇÃO DE IPI	COM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	LIBERAÇÃO TOTAL 75%	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	CRESCIMENTO 6%	
CENÁRIO 3	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	SOMENTE 25% ACEITO	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	CRESCIMENTO 6%	
CENÁRIO 4	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	LIBERAÇÃO TOTAL 75%	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	RETRAÇÃO DE 1%	
CENÁRIO 5	REDUÇÃO DE IPI	COM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	SOMENTE 25% ACEITO	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	CRESCIMENTO 6%	
CENÁRIO 6	REDUÇÃO DE IPI	COM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	LIBERAÇÃO TOTAL 75%	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	RETRAÇÃO DE 1%	
CENÁRIO 7	REDUÇÃO DE IPI	SEM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	SOMENTE 25% ACEITO	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	RETRAÇÃO DE 1%	
CENÁRIO 8	REDUÇÃO DE IPI	COM IPI	
	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	SOMENTE 25% ACEITO	
	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	RETRAÇÃO DE 1%	

Quadro 6: Exemplos de cenários utilizados para Receitas

4.3.2 Passo 8 – Avaliação do impacto dos cenários nas variáveis dependentes

Tendo em mãos os possíveis cenários, deu-se início a Fase 8 com o objetivo de avaliar o impacto dos cenários nas variáveis dependentes. Os avaliadores foram orientados a responder, em todos os cenários descritos, um percentual de variação sobre os fluxos das Receitas, Custos e Despesas tendo como base os valores registrados no ano de 2012.

Os resultados de avaliação dos cenários são apresentados nos Quadros 7, 8 e 9. As respostas correspondem ao percentual de variação que cada cenário pode causar nas Receitas, Custos e Despesas.

RECEITAS	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6
CENÁRIO 1	35	20	20	35	25	20
CENÁRIO 2	28	15	15	15	20	16
CENÁRIO 3	20	0,5	10	3	12	8
CENÁRIO 4	15	0	10	20	12	8
CENÁRIO 5	10	0	10	15	12	8
CENÁRIO 6	15	0	10	20	12	10
CENÁRIO 7	10	-0,5	5	15	7	5
CENÁRIO 8	0	-10	-10	10	-20	9

Quadro 7: Resultados das avaliações dos cenários das Receitas

CUSTOS	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6
CENÁRIO 1	-15	-30	-10	8	10	-12
CENÁRIO 2	-10	-28	0	7	4	-1
CENÁRIO 3	-5	-24	0	8	5	-1
CENÁRIO 4	5	-12	5	5	5	7
CENÁRIO 5	10	10	5	15	6	7
CENÁRIO 6	12	8	5	5	4	7
CENÁRIO 7	7	7	5	5	5	7
CENÁRIO 8	18	6	10	8	10	12

Quadro 8: Resultados das avaliações dos cenários dos Custos

DESPESAS	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6
CENÁRIO 1	-20	10	0	-10	5	0
CENÁRIO 2	15	20	5	10	5	7
CENÁRIO 3	5	30	0	10	5	0
CENÁRIO 4	20	35	0	15	7	0
CENÁRIO 5	20	40	10	10	5	12
CENÁRIO 6	25	45	10	13	10	12
CENÁRIO 7	30	50	20	15	21	25
CENÁRIO 8	40	60	10	30	9	12

Quadro 9: Resultados das avaliações dos cenários das Despesas

4.3.3 Passo 9 – Definição dos modelos de regressão

De posse dos resultados da avaliação dos cenários inicia-se o Passo 9, definindo o modelo de regressão de melhor ajuste.

A modelagem da regressão ocorre em duas etapas. De início, verifica-se se as suposições do modelo básico de regressão são satisfeitas. Para isto, são verificadas (i) a homogeneidade da variância dos resíduos como função dos cenários analisados e (ii) a normalidade dos resíduos. Na etapa seguinte, para a configuração da variável dependente, obtêm-se modelos que só incluam termos significativos, podendo ser eles efeitos principais ou mesmo interações.

A ferramenta “regressão” disponível nas ferramentas de análise estatística do programa Microsoft Excel, foi utilizada para definir os modelos de regressão.

Para a primeira análise utilizou-se como variável dependente a receita (R) e como variáveis independentes, Redução de IPI (X1), Facilidade de Credito (novos, usados) (X2), Economia Aquecimento – Desaquecimento (X3).

O conjunto de dados é composto por três observações de R por cenário, em um total de 8 cenários. Entre os modelos candidatados e após uma análise (i) do coeficiente de determinação R^2 ajustado e (ii) a consistência prática do modelo, os melhores resultados foram obtidos na utilização da mediana das avaliações realizadas repetidas vezes em cada cenário. Assim, optou-se na realização do trabalho pela utilização da mediana no modelo de regressão.

$$R = 10 + 2,13_{(0,53)} X1 + 5_{(0,28)} X2 + 4,25_{(0,32)} X3$$

Em seguida, teve início a análise do segundo modelo utilizando como variável dependente o Custo (C) e como variáveis independentes, Veículos Usados (X1), Redução De IPI (X2), Manutenção de Seminovos (X3).

O conjunto de dados composto por três observações da variável C por cenário, em um total de 8 cenários, sendo este modelo assim como o da variável R obtido através da utilização da mediana das observações.

$$C = 2,93 - 3,06_{(0,11)} X1 - 3,06_{(0,11)} X2 - 3,81_{(0,09)} X3$$

E por último, foram analisados os resultados da avaliação de cenários para Despesas (D) e como variáveis independentes, Novas Instalações (X1), Rotatividade de Pessoal (X2), Orçamento de Despesas (X3).

O conjunto de dados era composto por 3 observações da variável D por cenário, em um total de 8 cenários, sendo este modelo assim como o da variável R obtido através da utilização da mediana das observações.

$$D = 11,5 - 1,75_{(0,04)} X1 - 3,5_{(0,02)} X2 - 5,37_{(0,01)} X3$$

4.4 FASE 4 – PREVISÃO DO RESULTADO

Obtidos os modelos de regressão para as três variáveis dependentes, inicia-se a Fase 4, de previsão dos resultados.

4.4.1 Passo 10 – Definição dos cenários para o horizonte de previsão

Neste passo o avaliador recebeu um questionário para avaliar o comportamento das variáveis contingenciais selecionadas nos próximos três anos. Após a tabulação dos resultados obtidos nas projeções cenários, foi calculada a média dos valores projetados para cada variável selecionada. Os cenários mais prováveis para os próximos três anos são apresentados nos Quadros 10, 11 e 12.

		0,0	0,4	0,7	1,1	1,4	1,8	2,1	2,5	2,8	3,2	3,5	3,9	4,2	4,6	4,9	5,3	5,6	6,0	6,3	6,7	7,0	
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS																						
2013	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	5	4	3	x	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,2
2014	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2015	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS	75	73	70	68	65	63	60	58	55	52,5	50	48	45	43	40	38	35	33	30	28	25	
2013	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	x	-9	-10	0,8
2014	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	x	-9	-10	0,8
2015	FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	x	-9	-10	0,8
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS	6,0	5,7	5,3	5,0	4,6	4,3	3,9	3,6	3,2	2,9	2,5	2,2	1,8	1,5	1,1	0,8	0,4	0,1	-0,3	-0,6	-1,0	
2013	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	x	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
2014	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	x	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
2015	ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	x	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1

Quadro 10: Definição de cenários das Receitas para os próximos três anos

		20																		10			
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS	AQUECIMENTO DAS VENDAS										DESAQUECIMENTO											
2013	VEICULOS USADOS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	x	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-
2014	VEICULOS USADOS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	x	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
2015	VEICULOS USADOS	10	9	8	7	6	5	4	3	x	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,2
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS	10	9,5	9	8,5	8	7,5	7	7	6	5,5	5	5	4	4	3	3	2	2	1	0,5	0	
2013	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	5	x	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,4
2014	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2015	REDUÇÃO DE IPI	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS	-5,0	-4,3	-3,5	-2,8	-2,0	-1,3	-0,5	0,3	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0	4,8	5,5	6,3	7,0	7,8	8,5	9,3	10,0	
2013	MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	x	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2014	MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	x	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-
2015	MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5

Quadro 11: Definição de cenários dos Custos para os próximos três anos

Ano	PREVISÕES PARA DESPESAS	ATUAL										NOVO PADRÃO											
2013	NOVAS INSTALAÇÕES	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	x	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,3
2014	NOVAS INSTALAÇÕES	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	x	1,0
2015	NOVAS INSTALAÇÕES	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	x	1,0
Ano	PREVISÕES PARA DESPESAS	BAIXA ROTATIVIDADE										ALTA ROTATIVIDADE											
2013	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	x	-8	-9	-10	0,7
2014	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	x	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,3
2015	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	x	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
Ano	PREVISÕES PARA DESPESAS	-20	-18	-16	-14	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
2013	ORÇAMENTO DE DESPESAS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	x	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2014	ORÇAMENTO DE DESPESAS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	x	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-
2015	ORÇAMENTO DE DESPESAS	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5

Quadro 12: Definição de cenários das Despesas para os próximos três anos

4.4.2 Passo 11 – Estimar o valor das variáveis dependentes para os cenários previstos

Neste passo foram calculados os valores das variáveis dependentes

para cada ano de previsão, conforme os cenários projetados, utilizando-se os modelos de regressão selecionados. O Quadro 13 mostra os resultados das variáveis dependentes R, C e D, após o cálculo das equações de regressão.

Relatório de impactos (%)				
% de variação em relação ao ano anterior	Ano Base 2012	2013	2014	2015
Receitas	100,00	6,00	7,30	5,58
(-) Custos	100,00	2,02	1,10	1,11
(-) Despesas	100,00	15,53	15,35	11,50
= Result. Líquido	100,00			

Quadro 13: Respostas das equações de regressão de R, C e D

As respostas apresentadas representam os percentuais que serão aplicados sobre as R, C e D para previsão dos resultados destas variáveis em cada ano.

No Quadro 14 são apresentados os valores previstos para as variáveis dependentes Receitas, Custos, Despesas, ajustados pelas respostas das equações de regressão.

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Receitas</i>	VARIÁVEIS	Anos		
		2013	2014	2015
	CONSTANTE	10,00	10,00	10,00
REDUÇÃO DE IPI	X1	0,43	-1,70	-4,00
FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	X2	-4,00	-0,50	-0,43
ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	X3	-0,43	-0,50	0,00
Coefficientes (%) para ajuste das Receitas		6,00	7,30	5,58

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre os <i>Custos</i>	VARIÁVEIS	Anos		
		2013	2014	2015
	CONSTANTE	2,94	2,94	2,94
VEICULOS USADOS	X1	0,00	-1,23	1,91
REDUÇÃO DE IPI	X2	-0,31	-1,53	0,00
MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	X3	-0,61	0,25	-1,91
Coefficientes (%) para ajuste dos Custos		2,02	0,43	2,94

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Despesas e Impostos</i>	VARIÁVEIS	Anos		
		2013	2014	2015
	CONSTANTE	11,50	11,50	11,50
NOVAS INSTALAÇÕES	X1	0,53	2,45	2,69
ROTATIVIDADE DE PESSOAL	X2	1,75	1,05	0,00
ORÇAMENTO DE DESPESAS	X3	1,75	0,35	-2,69
Coefficientes (%) para ajuste das Despesas e Impostos		15,53	15,35	11,50

Quadro 14: Previsão das variáveis dependentes R, C e D.

Após o cálculo dos valores previstos para as variáveis dependentes é possível prever o lucro ou prejuízo em cada ano. Para isto, é necessário descontar o custo de oportunidade dos resultados previstos.

4.4.3 Passo 12 – Estabelecer a taxa de desconto para o custo de oportunidade

Neste passo, ocorre a definição da taxa para o custo de oportunidade. Optou-se pela utilização da taxa de rendimento da Poupança Financeira Brasileira, por tratar-se de um investimento de baixíssimo risco.

A taxa utilizada foi de 10%, que corresponde ao rendimento registrado nos investimentos em Poupança Financeira no ano de 2013.

Para calcular o custo de oportunidade do ano de 2012, foi utilizado como base o valor do Patrimônio Líquido (PL) registrado pela contabilidade da empresa em 2011. Para fins do cálculo do custo de oportunidade de 2013, o resultado excedente para o ano de 2012 é somado ao PL de 2011. Tal incorporação torna-se necessária se considerarmos que o capital investido (PL) sofre variações em função do resultado excedente de cada ano. Repetindo assim, este procedimento nos anos seguintes.

4.4.4 Passo 13 – Calcular os resultados excedentes para definir a previsão de resultado da empresa

Neste passo foram calculados os resultados excedentes, representados pela diferença entre os resultados previstos para cada ano e o custo de oportunidade. O somatório dos resultados excedentes previstos para cada ano nada mais é do que a previsão de resultado econômico para a empresa no período analisado.

O Quadro 15 representa o resultado previsto para a Empresa pesquisada, para os anos de 2013, 2014 e 2015.

Previsão de Resultados em Reais (R\$)	Ano Base 2012	2013	2014	2015
Receitas	68.621.398,71	72.738.683	78.048.606	82.399.816
(-) Custos	62.041.246,54	63.293.704	63.989.935	63.278.047
= Result. Bruto	6.580.152	9.444.978	14.058.672	19.121.769
(-) Despesas	4.329.140,60	5.001.240	5.768.930	6.432.357
= Result. Líquido	2.251.012	4.443.738,75	8.289.741,55	12.689.412,44

Quadro 15: Demonstração de previsão de resultado econômico

Podemos observar no Quadro 15, que resultado previsto para a empresa nos próximos três anos é de R\$ 12.689.412,44. Este valor representa a provável remuneração excedente dos sócios, sendo o rendimento superior a uma aplicação de baixo risco, a poupança brasileira.

Tal previsão só se concretizará se a percepção dos gestores estiver certa quanto ao impacto das variáveis contingenciais nos resultados e se os cenários previstos se realizem.

4.5 FASE 5 – RELATÓRIO DE PREVISÃO DE RESULTADO

Na última fase da sistemática, ocorre a elaboração do Relatório de Previsão de Resultado. Que tem como principal objetivo analisar o resultado econômico previsto para a empresa analisada.

4.5.1 Passo 14 – Analisar o resultado previsto para a empresa

No relatório de previsão de resultado, são apresentadas as principais informações a respeito da previsão realizada, que poderá servir de suporte à tomada de decisões estratégicas da empresa.

A seguir, apresenta-se o relatório de previsão de resultado da empresa em pesquisa para os anos de 2013, 2014 e 2015.

RELATÓRIO DE PREVISÃO DE RESULTADO

- a) Descrição da Empresa

- Ramo de Atividade: Comércio a varejo de automóveis, camionetas e utilitários novos.

- Área geográfica de abrangência: Paraná.

b) Variáveis contingências que afetam os resultados na percepção dos gestores

As variáveis contingenciais selecionadas apresentadas a seguir compõem os cenários que pela avaliação realizada, impactam de forma significativa os resultados da empresa. As diversas combinações das variáveis contingenciais em suas melhores e piores previsões formaram os cenários avaliados pelo especialista interno em relação ao impacto de cada cenário nas variáveis dependentes Receitas, Custos, Despesas.

Utilizando os modelos selecionados e os cenários previstos para os próximos 3 anos, foi possível calcular os coeficientes de ajuste para Receitas, Custos, Despesas para cada ano. No Quadro 16 são apresentados os coeficientes das variáveis contingenciais que servem como base para o ajuste da previsão das Receitas, Custos, para os anos de 2013, 2014 e 2015.

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Receitas</i>	VARIÁVEIS	Anos		
		2013	2014	2015
	CONSTANTE	10,00	10,00	10,00
REDUÇÃO DE IPI	X1	0,43	-1,70	-4,00
FACILIDADE DE CREDITO (NOVOS, USADOS)	X2	-4,00	-0,50	-0,43
ECONOMIA AQUECIMENTO - DESAQUECIMENTO	X3	-0,43	-0,50	0,00
Coeficientes (%) para ajuste das <i>Receitas</i>		6,00	7,30	5,58

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre os <i>Custos</i>	VARIÁVEIS	2013	2014	2015
	CONSTANTE	2,94	2,94	2,94
VEICULOS USADOS	X1	0,00	-1,23	1,91
REDUÇÃO DE IPI	X2	-0,31	-1,53	0,00
MANUTENÇÃO DE SEMINOVOS	X3	-0,61	0,25	-1,91
Coeficientes (%) para ajuste dos <i>Custos</i>		2,02	0,43	2,94

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Despesas e Impostos</i>	VARIÁVEIS	2013	2014	2015
	CONSTANTE	11,50	11,50	11,50
NOVAS INSTALAÇÕES	X1	0,53	2,45	2,69
ROTATIVIDADE DE PESSOAL	X2	1,75	1,05	0,00
ORÇAMENTO DE DESPESAS	X3	1,75	0,35	-2,69
Coeficientes (%) para ajuste das <i>Despesas e Impostos</i>		15,53	15,35	11,50

Quadro 16: Variáveis contingenciais e coeficientes para ajustes de R, C e D

c) Demonstração de Previsão de Resultado Econômico para o período de três anos.

Para as previsões de resultado foram utilizados como base os resultados de 2012. O custo de oportunidade utilizado foi à taxa de remuneração da poupança financeira brasileira registrada em 2013, equivalente a 10%. A taxa foi aplicada sobre o Patrimônio Líquido do ano de 2012 para o cálculo do custo de oportunidade de 2013. Para os anos seguintes, as bases de cálculo do custo de oportunidade foram representadas pelo valor do Patrimônio Líquido de 2012, somado aos resultados excedentes previstos em 2013 e 2014. Os valores obtidos são demonstrados no Quadro 17.

Previsão de Resultados em Reais (R\$)	Ano Base 2012	2013	2014	2015
Receitas	68.621.398,71	72.738.683	78.048.606	82.399.816
(-) Custos	62.041.246,54	63.293.704	63.989.935	63.278.047
= Result. Bruto	6.580.152	9.444.978	14.058.672	19.121.769
(-) Despesas	4.329.140,60	5.001.240	5.768.930	6.432.357
= Result. Líquido	2.251.012	4.443.738,75	8.289.741,55	12.689.412,44

Quadro 17: Demonstração de previsão de resultado econômico

d) Análise dos resultados

Com a avaliação dos cenários, combinando os níveis das variáveis contingenciais, foi possível selecionar modelos de regressão com ótimo ajuste às variáveis dependentes (R^2) Receitas ($R^2 = 0,895$), Custos ($C3 = 0,992$), Despesas ($D1 = 0,999$).

Com a obtenção dos resultados das equações foi possível realizar as previsões das Receitas, Custos, e Despesas de acordo com os cenários previstos para os próximos três anos. A previsão de resultado econômico na empresa pesquisada para os anos de 2013, 2014 e 2015 é de R\$ 25.422.892,73. Este valor representa o resultado excedente que os sócios empresa poderão realizar nos próximos três anos, caso a percepção do gerente em relação às variáveis contingenciais e os cenários previstos se concretize.

Como a aplicação foi executada no ano de 2013, já se pode observar os valores reais com o resultado da previsão.

Previsão de Resultados em Reais (R\$)	2013	2013 ATUAL	DIFERENÇA
Receitas	72.738.683	67.052.359	- 5.686.324
(-) Custos	63.293.704	64.407.300	1.113.596
= Result. Bruto	9.444.978	2.645.059	- 6.799.919
(-) Despesas	5.001.240	4.049.159	- 952.081
= Result. Líquido	4.443.738,75	(1.404.100,00)	(5.847.838,75)

Quadro 18: Comparação do resultado previsto e o real.

Desta forma, para a que a previsão seja mais próxima do real os gestores terão que avaliar suas variáveis contingenciais, pois como se observa acreditaram em bons cenários para a receita, que foi a incógnita com maior valor de diferença da previsão com os números verdadeiros expostos pela contabilidade.

Conclui-se que a empresa possui ótimo potencial para geração de resultados excedentes para seus sócios. Sugere-se ainda que a sistemática seja aplicada todo ano, ou sempre que houver mudanças significativas na estrutura da empresa ou nos cenários previstos para se alcançar mais proximidade dos números reais.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO

Após a aplicação da sistemática de previsão de resultados baseada em cenários, os integrantes do grupo responderam a um questionário para expressar suas opiniões quanto à eficácia e viabilidade da ferramenta, analisando seus pontos fortes e fracos.

No geral todos os integrantes entenderam a ferramenta, atingiu o objetivo e a expectativa, sugerindo que a empresa adote a ferramenta, porém para a contadora, as dificuldades mais encontradas foram em identificar as possíveis variações nos cenários que interferem no faturamento (questões de

mercado e economia de modo geral), como pontos fortes, a integração da gerência e supervisão de todos os setores da empresa, esclarecimentos das questões e demonstrativos contábeis e de resultado para todos os participantes, levando em consideração que muitos não tinham contato com estes dados globais da organização, pontos de vista de todos e amplificando a visão, a projeção também possibilita que medidas de precaução possam ser tomadas com relação à realização de um cenário que não seja tão otimista e a análise dos fatos ocorridos anteriormente, sob os quais pode não ter sido dedicada tanta atenção que se faria necessária, como sugestão efetuar as análises em todos os setores, individualmente para poder se analisar melhor o desempenho de cada setor. Porém o Diretor Geral as dificuldades encontradas foi na parte inicial entender como funciona a ferramenta, como pontos fortes acredita que a possibilidade de analisar a empresa como um todo vinculando todos os setores em um único resultado visualizando o passado, presente e futuro. Os pontos fracos seria facilitar o mecanismo de informações para poder gerar a operação, sugere fazer uma análise de cada departamento (setor) separada.

Como as respostas obtidas da empresa avaliada, a ferramenta tem fácil aplicação e grande auxílio para a tomada de decisão nas empresas, podendo ser aplicada em outras empresas de diversos segmentos.

Após a conclusão de estudo deste e demais trabalhos com a mesma ferramenta, porém em ramos de atividades diferentes, em geral se concretizou uma eficaz, apresentando projeções bastante razoáveis como se pode observar outros autores.

Bruschi (2012), feito sua aplicação em uma empresa Regeneradora De Óleos Minerais, respostas obtidas do gestor da empresa avaliada, é que a ferramenta tem fácil aplicação e grande auxílio para a tomada de decisão nas empresas, podendo ser aplicada em outras empresas de diversos segmentos.

Casagrande (2012), empresa pesquisada uma Cooperativa De Trabalho Médico Quanto a viabilidade na aplicação os gestores afirmaram que a ferramenta mostrou-se muito eficaz, proporcionando uma previsão mais precisa do esperado. Destacam a facilidade de ajuste da sistemática aos diversos cenários que a empresa poderá atuar. Quanto a dificuldades da aplicação como qualquer ferramenta que se proponha a projetar cenários futuros, pode-

se esbarrar na variabilidade e incerteza dos fatores externos à organização, em especial nas decisões políticas do país. Em relação à realização dos resultados projetados, os gestores afirmaram que “superou-se as expectativas do início dos trabalhos, pelas possibilidades que a ferramenta apresenta, onde, a partir dos cenários projetados e conforme sua realização, pode-se continuamente variar pesos para adaptar à realidade que constantemente se altera”.

Quanto aos pontos fortes da ferramenta verificou-se a flexibilidade para projetar vários cenários, bastando para isso a mudança de somente uma informação. A ferramenta proporciona objetividade e clareza na análise e interpretação dos resultados de cenários apurados.

Gnoatto (2014), aplicado sua sistemática em uma empresa de cereais, com relação à viabilidade da ferramenta para a cerealista, os gestores acharam que, embora a cerealista trabalhe com variáveis difíceis de serem mensuráveis, como clima, preço e logística, a ferramenta mostrou-se eficaz, apresentando uma projeção bastante razoável. Quanto à dificuldade na aplicação, os gestores acreditam que a maior dificuldade esteja em avaliar o quanto cada cenário impacta em percentuais nas receitas e nos custos, sendo assim considerada de média dificuldade. Em relação aos resultados obtidos, comparou-se as projeções de resultados com a ferramenta de orçamentos, que já é utilizada como ferramenta de gestão estratégica, e conclui-se que os resultados foram semelhantes. Dessa maneira, a aplicação superou as expectativas tidas no início do trabalho, sendo que a partir dos cenários projetados pode-se continuamente variar os pesos para adequar a realidade. A ferramenta oferece a possibilidade de projetar vários cenários, proporcionando eficácia e clareza na análise e interpretação dos cenários projetados.

Como se pode observar diante das respostas obtidas dos gestores das empresas avaliadas, a ferramenta é de fácil aplicação e de grande valia nas tomadas de decisões nas empresas, podendo sim ser aplicada em qualquer empresa de segmento.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o presente trabalho respondeu o problema de pesquisa: é possível gerar informações úteis e relevantes a respeito do planejamento estratégico de uma concessionária utilizando a ferramenta de Previsão de Resultado Baseado em Cenários?

O problema de pesquisa foi respondido através da realização de um estudo de caso seguindo as fases e os passos da sistemática proposta por Casagrande (2010).

O presente trabalho teve por objetivo prever os resultados de uma empresa Concessionária para os próximos três anos, utilizando a sistemática de previsão de resultado empresarial baseada em cenários, que pode-se dizer atingido, a sistemática foi aplicada, sendo uma ferramenta eficaz, capaz de apoiar a gestão estratégica da empresa através da identificação e avaliação de variáveis contingenciais que impactam no resultado econômico da empresa.

Os resultados obtidos mostram que a projeção dos resultados para os próximos três anos teve uma divergência de valores, pois, a receita se elevou drasticamente com relação aos custos que se mantiveram ao decorrer da progressão, desta forma precisa ser refeita a análise para rever alguns pontos.

Como pontos fortes da sistemática, destacam-se o envolvimento e dedicação dos gestores durante todo o processo de avaliação, os questionamentos que gerou entre o grupo e algumas informações que a grande maioria dos integrantes não sabiam como funcionava o andamento.

Conclui-se que a sistemática aplicada foi de grande importância para a tomada de decisões, pois, projetar os cenários proporciona aos gestores à possibilidade de tomar decisões antecipadas, evitando ou minimizando os resultados negativos e maximizando os resultados positivos.

Sugere-se que a Concessionária aplique a sistemática novamente, pois, por se tratar da primeira vez, os integrantes não tinham o conhecimento da ferramenta, ocasionando dúvidas com relação às variáveis contingenciais e também a diferença de Receitas, Custos e Despesas.

Por outro lado, também se acredita que após o processo de implementação e familiarização da sistemática proposta, o conhecimento adquirido pelos gestores em previsões anteriores possa contribuir para um

ajuste maior nas previsões posteriores devido à possibilidade de comparação entre o real e o previsto.

Sugere-se que esta ferramenta seja aplicada em outras empresas com ramos de atividades diferentes, já que a mesma tem a possibilidade de se remodelar para se adequar ao novo ramo de aplicação.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. *The meaning of strategic planning*. *MicKinsey Quaterly*. Summer 1966.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo**. Hora e a Vez dos Distribuidores. São Paulo, FENABRAVE, 2003. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/noticias/pdf/glauco_arbix_montadoras.pdf>. Acesso em: set. 2008.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Histórico das taxas de juros fixadas pelo Copom e evolução da taxa Selic**, 2013. Acessado em: <http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS> dia 25/02/2014.

BOWER, Marvin. *The will to manage*. New York : MacGraw-Hill, 1966.

BUKH, Nikolaj *et al.* **Intellectual capital Satatements on their way to the Stock Exchange? The Aarhus School of bussines, Working Paper**, 2004. Disponível em: http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_artikler/JIC_IPO_2005.pdf acessado dia 23/04/2009.

CASAGRANDE, Luiz F. **Sistemática para previsão de resultado empresarial baseado em cenários**, 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CASAGRANDE, Michely Gnoatto. **Sistemática de previsão de resultados baseada em cenários aplicada em uma cerealista**, 2013. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

CASAGRANDE, Pâmela Bruschi. **Sistemática de previsão de resultados baseada em cenários aplicada em uma regeneradora de óleos minerais**, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2012.

CASAGRANDE, Sônia M. Michelin. **Sistemática de previsão de resultados baseada em cenários aplicada em uma cooperativa de trabalho médico**, 2012. Trabalho de Conclusão de Pós - Graduação – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2012.

CASAGRANDE, Luiz F; HOSS, Osni. **Métodos de Forecasting Conjugado com um Método Qualitativo e um Método com a Média das Previsões Quantitativas e Qualitativas**. Revista CAP - Número 04 - Ano 4 - Volume 4 – 2010.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2 ed. 1995.

DOLABELLA, Maurício Melo. **Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para a gestão financeira**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODET, Michel, **Scenarios and Strategic Management**. London: Butterworths Scientific, Ltda, 1987.

GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. **Creating the future: The use and misuse of scenarios**. Long Range Planning, 1997.

GRANDE, M. M. **A distribuição de automóveis novos em mudança?** Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2004.

IUDICIBUS, Sergio de; LOPES, Alessandro B. **Teoria avançada da contabilidade.** São Paulo, Atlas, 2004.

HOSS, Osni; CASAGRANDE, Luiz F. GRAPEGIA, Delci; METZNER, Cláudio. **Contabilidade: ensino e decisão.** Atlas, São Paulo, 2008.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA, Mariana. **Gestão de Ativos Intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **The *Balanced Scorecard* – Apresentação. *The Balanced Scorecard Collaborative*,** 1999.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo : Atlas, 1975.

LEV, Baruch. ***Intangibles: Management, measurement and reporting.*** Washington, Brookings Institution Press, 2001.

LIMA, Cristina Roberta de. **Aplicação de sistemática para previsão de resultado empresarial baseado em cenários em uma distribuidora de material médico hospitalar.** 2011. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2011.

MAKRIDAKIS, Spyros; WHEELWRIGHT, Steven C. & HYNDMAN, Rob J. – **Forecasting – Methods and applications**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1998.

MARCONI; M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENTZER, John T. & BIENSTOCK, Carol C. – **Sales Forecasting Management**. London: Sage Publications Inc, 1998.

PIMENTA, L. J.; CRUZ, R. **A crise da rede de concessionários de automóveis no Brasil**. FACCEBA. Bahia, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

SELLITTO, Miguel Afonso; RIBEIRO, José Luis Duarte. **Construção de indicadores para avaliação de conceitos intangíveis em sistemas produtivos**. Revista Gestão e Produção, v.11, n.1. p. 75 – 90, jan. – abril, 2004.

SCHOEMAKER, Paul J. H. **How to link strategic vision to core capabilities**. Sloan Management Review, p. 67-81, Outono de 1993.

SCHWARTZ, Peter. **The Art of long view. Planning for the future in an uncertain world**. New York : Doubleday, 1996.

TAYLOR, B. **Strategies for planning. Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1973/1983.

WELSCH, Glenn A. – **Orçamento Empresarial**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.