

Planejamento E Controle De Produção E Vendas No Ramo De Eletrodomésticos

Edí Marise Barni , Diego da Silva

Submitted: 10-09-2021

Revised: 19-09-2021

Accepted: 23-09-2021

RESUMO: Um bom planejamento de vendas pode trazer impactos significativos nas operações de uma empresa. O planejamento de produção e seu controle depende de um planejamento de vendas sistematizado e que atenda as especificidades do mercado. Quando houve a redução do IPI efetuada pelo governo federal, em 12 de 2011, como forma de estimular as vendas e amortizar os efeitos da crise global, houve a necessidade de se planejar a produção e as vendas especificamente para este período, já antevendo um aumento da demanda desses produtos. Como se processou a redução de IPI da linha branca, no Brasil? Como foi o planejamento e o controle de produção das empresas deste ramo de atuação? Como se deu o planejamento de vendas das empresas do ramo de linha branca, durante o período de redução do IPI? Estes foram as questões que nortearam este trabalho. A partir de uma pesquisa exploratória, qualitativa, embasada em pesquisa bibliográfica. Estas determinadas pelo objetivo geral que levaram as seguintes considerações: as indústrias de eletrodomésticos da linha branca tiveram que fazer uma adaptação tanto de planejamento da produção quanto das vendas, para atender a demanda crescente no período da redução de IPI. Com os dados apresentados da IAV-IDV, percebe-se que este planejamento foi eficiente, pois houve aumentos sistematizados das vendas dessas empresas.

Palavras - chave: Produção. Vendas. Linha Branca

ABSTRACT: A goodsales planningcanhave a significant impacton the operationsof a company. Production planningand its controldepends on asystematicandsales planningthat meetsthe specificmarket. Whenwasthe IPI reductionmadeby the federal governmenton 122011 in orderto stimulate salesandamortizethe effectsof the global crisis, there was a need toplan productionand salesspecifically forthis period, alreadyanticipatingan increasethedemand for these products. As ifsueldIPI reductionof the white lineinBrazil. Howwas theplanning and controlof

productioncompanies in thisline of work? How didthe planningSalesofcompanies in thewhite line, during thereduction of the IPI? Thesequestions guidedthiswork. Thefroman exploratory, qualitative, and based on a literature review. Thesedetermined by theoverall goalthat ledconsiderations: the industries ofwhite goodshad to doan adaptationof bothproduction planningassales, tomeet increased demandduring theIPI reduction. With the data presentedinIAV-IDV, one realizes that thisplanningwas effectivebecausethere weresystematicincreasesin salesof these companies.

Keywords: Production.Sales. White

I. INTRODUÇÃO

Um bom planejamento de vendas pode trazer impactos significativos nas operações de uma empresa. Com ela, pode-se determinar tendências de mercado - sazonalidade, impactos de promoções - permitindo à empresa produzir quantidades mais próximas do que o mercado demanda. Além disso, com planejamento de vendas adequado é possível planejar os recursos necessários para a produção, verificando-se a possibilidade de atender à demanda e caso não seja, decidir antecipadamente quais serão as medidas a serem tomadas, tais como subcontratação, aumento de recursos e/ou priorização de itens de maior margem.

Ou seja, o planejamento de produção e seu controle depende de um planejamento de vendas sistematizado e que atenda as especificidades do mercado. Se analisarmos esta questão sob a ótica do momento vivenciado pelas empresas do ramo de linha branca – fogões, geladeiras, máquina de lavar, etc. - quando da redução do IPI efetuada pelo governo federal, em 12 de 2011, como forma de estimular as vendas e amortizar os efeitos da crise global, houve a necessidade de se planejar a produção e as vendas especificamente para este período, já antevendo um aumento da demanda desses produtos.

Como se processou a redução de IPI da linha branca, no Brasil? Como foi o planejamento e

o controle de produção das empresas deste ramo de atuação? Como se deu o planejamento de vendas das empresas do ramo de linha branca, durante o período de redução do IPI? Este trabalho procura um aprofundamento no assunto, buscando respostas a essas questões. Para tanto, a sequência desse artigo é composta por quatro partes. Na primeira parte, apresenta-se a definição de eletrodomésticos da linha branca e a relevância deste setor na economia brasileira. Na segunda parte contextualizamos a situação de quando da redução do IPI no Brasil. Na terceira parte, reúne-se e se discute como este processo influenciou o planejamento e o controle de produção das empresas deste ramo de atuação. Na quarta parte, como se deu o planejamento de vendas das empresas do ramo de linha branca, durante o período de redução do IPI.

DEFINIÇÃO DE ELETRODOMÉSTICOS DA LINHA BRANCA E O MERCADO BRASILEIRO

A Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos- ELETROS é representada pela indústria de bens de consumo duráveis de (a) Eletrodomésticos e (b) Eletrônicos de Consumo.

A categoria (a) é subdividida em três:

- (c) Eletrodomésticos de Linha Branca
- (d) Eletrodomésticos de Linha Marrom
- (e) Eletrodomésticos Portáteis

Os produtos que fazem parte do escopo dos Eletrodomésticos da Linha Branca contendo fogões, refrigeradores (geladeiras), lavadoras de roupas (lava roupas) são seus representantes mais importantes. Mas ainda temos as secadoras, lava louças, forno de microondas, aparelho de condicionador de ar, coifa doméstica, depurador de ar doméstico, freezer horizontal e vertical, cooktop, forno de parede, cave de vinho e centrífuga de roupas.

Já os eletrodomésticos da linha marrom são seguintes produtos: televisores, vídeo cassetes, DVD Players, aparelhos de áudio (mini-systems, microsystems, CD Players, Walkmans), Home Theaters, Receivers, Computadores e seus periféricos, Câmeras Digitais e Analógicas, Câmeras de Vídeo, Projetores de imagens, Aparelhos de som automotivos.

Os eletrodomésticos portáteis conta com os seguintes produtos: ferro de passar roupa, liquidificador, aspirador de pó, torradeiras, cafeteiras, ventiladores, secadores de cabelo, máquinas de depilação feminina, sanduicheiras, grill elétricos, fornos elétricos de mesa, alisador de cabelos ELETROS (2009).

A produção de linha branca é um mercado oligopolista, no qual as quatro maiores empresas respondem por mais de 80% da receita líquida do setor, de acordo com Mascarenhas (2005). Os dados levantados pelo autor mostram que a produção concentra-se nas empresas Multibrás (37,2%), Electrolux (20,9%), B/S/H Continental (13,6%) e Mabe (10,4%). Entre os produtos da linha, o mercado mais concentrado é o de refrigeradores, no qual Multibrás, Electrolux e BHS Continental respondem por mais de 90% da produção.

Segundo o decreto nº 7.212, de 15 de junho de 2010, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incide sobre produtos industrializados, nacionais e estrangeiros. O IPI compete a União e está previsto no artigo 153 da Constituição Federal de 1988 – CF/88.

A partir de 17 de abril de 2009, o Governo Federal adotou a primeira série de redução das alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados, cuja finalidade era reduzir o impacto gerado pela crise internacional. O primeiro setor a ser atingido com o anúncio da redução do Imposto sobre Produtos Industrializados foi o industrial, que registrava queda na produção de 22,6% no primeiro trimestre de 2009.

O governo adotou a medida de desoneração do Imposto sobre Produtos Industrializados para manter os postos de trabalho. Segundo a Força Sindical, órgão sindical representativo, em outubro de 2008 o setor possuía 36.305 trabalhadores. Em fevereiro de 2009, reduziu-se para 34.478¹.

O comércio de eletrodomésticos possui uma forte concorrência com os produtos eletrônicos importados, devido ao baixo preço do dólar. Ocorria uma invasão de produtos eletrônicos importados no Brasil.

Segundo o Portal do Brasil (2011), a partir de dados disponibilizados no Diário Oficial da União, no dia 01/12/2011, em edição extraordinária, publicou a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), de eletrodomésticos da chamada linha branca. A redução variou de acordo com o eletrodoméstico: o IPI do fogão teve redução de 4% para 0%. O imposto da geladeira diminuiu de 15% para 5% e o da máquina de lavar, de 20% para 10%. Já as máquinas de lavar semiautomáticas (tanquinhos), a

¹GOMES, Sandro. **Governo anuncia redução do IPI dos eletrodomésticos.** Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1089103-9356,00-. Acesso em: 24/08/2013.

redução será de 10% para 0%. Conforme o instituído pelo governo as medidas iriam valer para os estoques nas lojas e iriam vigorar até 31 de março de 2012.

Como já citado, a redução do IPI para linha branca foi implementada em dezembro de 2011, para estimular o consumo e o crescimento econômico, e desde então vem sendo prorrogada. Em junho de 2013, o governo anunciou a elevação gradual do IPI que incide sobre a linha branca. (EXAME,2013)

A alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidente sobre fogão subirá de 2 % para 3 % entre julho e setembro/2013, ante alíquota original de 4 %. Para o tanquinho, a alíquota passará de 3,5 % para 4,5 % (a alíquota original é 10 %). O IPI para refrigeradores e geladeiras passou de 7,5 % para 8,5 %. A alíquota de 10 % para lavadoras ficará no atual patamar de 10 % por tempo indeterminado.

PLANEJAMENTO E O CONTROLE DE PRODUÇÃO DAS EMPRESAS DO RAMO DE LINHA BRANCA DURANTE O PERÍODO DA REDUÇÃO DE IPI

Abordando sobre o processo de planejamento e produção das empresas de eletrodomésticos da linha branca, tem-se a necessidade de conceituar PCP. Vollman (2006) afirma que o planejamento e controle de produção – PCP – é um organismo encarregado de comandar o processo produtivo, todas as atividades relativas à produção devem ser executadas por sua responsabilidade. O PCP também é responsável por comandar as atividades de manutenção, preparação de máquinas e ferramentas e de ordens de compra de matéria prima junto aos fornecedores.

Também compõe as atividades de planejamento e controle de produção as análises futuras das condições de mercado e previsão da demanda futura, que são importantes para a elaboração do planejamento de curto de longo prazo. Previsões de demanda podem basear-se em dados ao que foi observado no passado ou julgamento de uma ou mais pessoas. Um bom sistema de previsão deve ter boa acurácia, simplicidade de cálculo e habilidade de rápidos ajustes frente as mudanças. (MOURA JÚNIOR, 1996).

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) existe dentro das organizações com a finalidade de antecipar e planejar sua linha produtiva perante o mercado, afim de atender as necessidades da empresa de forma estabelecida e calculada. (SENAI, 1999,p. 28).

No planejamento da produção deve ser estabelecido o que e a quantidade que a empresa deverá produzir em um determinado período de tempo, levando-se em consideração a sua capacidade de produção e a previsão de demanda e de vendas que deve ser atendida no período.

O Planejamento da Produção deve controlar, coordenar e integrar máquinas, pessoas, matérias-primas, materiais em vias de processo e todo os processos produtivos, sendo divididos em três etapas: (SENAI, 1999, p. 34).

- a) Formulação do Plano de Produção
- b) Implantação do Plano de Produção através da Programação da Produção
- c) Execução do Plano de Produção através da Emissão de Ordens

Já o controle da produção tem a finalidade de acompanhar, avaliar e regular as atividades produtivas para assegurar que aquilo que foi planejado seja cumprido e os objetivos preestabelecidos sejam atingidos.

O controle visa as duas finalidades principais que são a correção das falhas ou erros existentes e apontar as medidas corretivas para saná-las, como também, a prevenção de novas falhas ou erros através do planejamento para evitá-los futuramente.

Um programa que busca integrar PCP (planejamento e controle da produção) é o Programas de ERP (enterprise resource planning) sendo pois, generalizado, busca integrar PCP, produção, suprimentos e finanças, responsável por fornecer as informações contábeis. Apesar de bastante difundido e com custo alto, este tipo de software por vezes é subutilizado, pois exige a alimentação constante de dados provenientes de diversas áreas das empresas.

Araújo et al., 2004 em pesquisa em empresas do ramo aborda que o uso do just-in-time dentro das plantas de eletrodomésticos é bastante limitado. As implantações ou a utilização em áreas específicas, como, por exemplo, na injeção de plásticos de uma planta de refrigeradores se apresentam mal sucedidas em muitos casos. A utilização é restrita porque os problemas da produção estavam mais relacionados à existência de gargalos do que ao excesso de estoque (Araújo et al., 2004).

As produtoras de eletrodomésticos impõem a determinados fornecedores a realização de entregas diárias ou, em certos casos, várias vezes ao dia, configurando um sistema de just-in-time externo, (Rachid, et. al.2001), o que permite maior flexibilidade de resposta aos clientes do varejo. Isso é importante nesse setor, que enfrenta

mudanças constantes nos volumes contratados, com grande concentração de pedidos no final do mês. Há uma tentativa, por parte das produtoras, de parcelar mais as entregas, seguindo o ritmo de vendas ao consumidor final, mas segundo um entrevistado, alguns clientes não queriam disponibilizar as informações sobre os seus níveis de estoque para os fabricantes (Araújo et al., 2004).

Quando o governo reduziu o IPI do setor de linha branca, as empresas tiveram a necessidade de planejar a produção, vendas e outros setores para atender a demanda crescente.

Conforme Fernandes et. al. (2011), a partir de um estudo sobre uma empresa que atua no mercado de móveis e eletrodomésticos, elucidando o momento da empresa quando da redução do IPI realizada pelo governo, aborda que no início do ano de 2009 o governo diminuiu o IPI (imposto sobre produtos industrializados) na linha branca (geladeira, fogão, entre outros), e essa redução contribuiu sistematicamente para o aumento das vendas destes produtos.

Assim houve um planejamento diferenciado, fabricando uma maior quantidade de produtos da linha branca, uma vez que ele juntamente com sua equipe acreditavam que iriam vender mais produtos da linha branca. Já no final do mesmo ano planejou o estoque, armazenando uma maior quantidade de produtos, pois acreditavam que iriam vender mais e realmente as previsões foram condizentes com as vendas, tanto no início quanto no final do ano.

PLANEJAMENTO DE VENDAS DAS EMPRESAS DO RAMO DE LINHA BRANCA DURANTE O PERÍODO DE REDUÇÃO DO IPI

Primeiro, deve-se elaborar o planejamento estratégico de uma empresa como um todo e depois especificá-lo em um plano estratégico na área de vendas. As definições comerciais estratégicas devem estar alinhadas com as decisões do planejamento geral. A partir desse alinhamento, a diretoria ou o departamento comercial pode ter relativa autonomia para decisões táticas e operacionais.

As funções e os processos em vendas devem estar bem definidos, de preferência partindo de um planejamento estratégico geral e um plano estratégico específico de vendas.

Segundo Teixeira, (2013, s.n.)

Um plano estratégico e tático em vendas devem envolver questões como: quais produtos ou serviços vender, qual o nosso público-alvo, quais os concorrentes já vendem ou podem começar a vender itens semelhantes ou substitutos, quais os

nossos canais de distribuição (key-account, pontos comerciais, internet, telemarketing, vendedores de campo, representantes, distribuidores, atacadistas, varejistas, franquizados, marketing direto etc.), como fixar e controlar objetivos e metas comerciais, quais os recursos humanos e financeiros necessários para alavancar nossas vendas, quais as linhas gerais a serem adotadas em nosso marketing, quais as etapas de execução em nossas vendas, quais os macroprocessos e stakeholders envolvidos, quais as competências e habilidades desejadas da nossa liderança em vendas e dos nossos vendedores etc.

Essas questões são fundamentais porque a melhoria da gestão de vendas impacta imediatamente os resultados financeiros da empresa. Uma consultoria que tenha uma metodologia completa em gestão de vendas ajuda a empresa a implantar esses e outros aspectos do planejamento de vendas.

Assim, com a desoneração do IPI da linha branca, as projeções de venda para 2012 subiram de 5% para “uma banda entre 10% e 15%”, e o planejamento de vendas das empresas do ramo de linha branca, tiveram que passar por ajustes sistemáticos.

Neste momento, tornou-se necessário a determinação de questões como: os recursos humanos e financeiros necessários para atender a demanda; qual o tipo de marketing seria utilizado, intensificando o conceito de preço baixo a redução do IPI, determinação dos canais de distribuição mais adequados, dentre outros.

De acordo com IAV-IDV (Índice Antecedente de Vendas), estudo realizado mensalmente com os associados do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) o mercado de eletrodomésticos da linha branca teve nos meses do primeiro trimestre de 2012, altas de 6,5% e 7,4% nas vendas.

II. METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo exploratória e possui o objetivo de realizar um estudo sobre como as empresas do ramo de linha branca efetuaram o planejamento e controle de produção e o planejamento de vendas durante o período de redução de IPI.

A pesquisa utilizada neste estudo foi considerada: qualitativa. O pesquisador qualitativo pauta seus estudos na interpretação do mundo real, preocupando-se com o caráter hermenêutico na tarefa de pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos.

Diz Gil (2002 p. 72) “que a pesquisa deverá ser direcionada conforme a base do objetivo

geral". Assim sendo o estudo tem como objetivo descrever como as empresas do ramo de linha branca efetuaram o planejamento e controle de produção e o planejamento de vendas durante o período de redução de IPI.

Para tanto utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para isso foi realizada a leitura, pesquisa e interpretação de material como, artigos e diversos livros especializados de autores respeitados, que contribuíram para o desenvolvimento do artigo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 183) a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.

Para Gil (2002, p. 44) pesquisa bibliográfica é:

Desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

III. RESULTADOS

A partir desse estudo foi verificado que as indústrias de eletrodomésticos da linha branca, tiveram que fazer uma adaptação tanto de planejamento da produção quanto da vendas, para atender a demanda crescente no período da redução de IPI. Com os dados apresentados da IAV-IDV, percebe-se que este planejamento foi eficiente, pois houve aumentos sistematizados das vendas dessas empresas especialmente no primeiro período de redução de IPI, com isso houve aumento de empregos em virtude da necessidade das empresas aumentar a produção e atender a demanda.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como as empresas do ramo de linha branca efetuaram o planejamento e controle de produção e o planejamento de vendas durante o período de redução de IPI, foi o foco deste estudo. Os pontos de análise estão em consonância com a questão acima apresentada e o discorreu desde a definição de eletrodomésticos da linha branca e o mercado brasileiro, abordando quais produtos compõe a linha branca e as empresas que detêm este mercado no Brasil. Como também foi abordado sobre o decreto que o instituiu a redução de IPI e os valores das alíquotas reduzidas dos itens

da linha branca. E como este processo influenciou o planejamento e o controle de produção, bem como o planejamento de vendas, das empresas deste ramo de atuação.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABINEE (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA). **Sondagem setorial**.jan.-maio 2009. Disponível em:
[2]. www.fae.edu/galeria/getImage/1/732081733560767.pdf. Acesso em: 24/08/2013.
- [3]. ARAÚJO, Â. M.C., GITAHY, L.; RACHID, A.; CUNHA, A. M. (2004) **Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca**. Relatório final de projeto FAPESP (proc. 2000/15039-0).
- [4]. BRASIL. **DECRETO Nº 7.212, DE 15 DE JUNHO DE 2010**.DOU de 16.6.2010.Regulamenta a cobrança, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI. Disponível em:
[5]. http://www.normaslegais.com.br/legislacao/decreto7212_2010.htm.Acesso em:24/08/2013.
- [6]. EXAME. **Mantega anuncia elevação do IPI para linha branca e móveis**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/mantega-anuncia-elevacao-do-ipi-para-linha-branca-e-moveis?page=1>. Acesso em :10/09/2013
- [7]. FERNANDES,L. G.;MORAES, J. A. de;VILAMAIOR, A. G. **Gestão de Estoque: um Estudo de Caso em uma Empresa que Atua no Setor de Móveis eEletrodomésticos com Filial em Bambuí**. Disponível em: [tp://www.aedb.br/seget/artigos11/33414343.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos11/33414343.pdf). Acesso em: 07/09/2013
- [8]. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [9]. GOMES, S. **Governo anuncia redução do IPI de eletrodomésticos**. Disponível em:http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1089103-9356,00-
- [10]. GOVERNO+ANUNCIA+REDUCAO+DO+IPI+DE+ELETRODOMESTICOS.html. Acesso em:24/08/2013
- [11]. MASCARENHAS, H. R. **O setor de eletrodomésticos da linha branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria**. 2005. 238f.Dissertação (MPFE) – FGV:

- Escola de Economia de São Paulo. São Paulo, 2005.
- [12]. MARCONI, M. A. M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [13]. MOURA JÚNIO. A.N.C. (1996) . **Novas Tecnologias e sistemas de**
- [14]. **Administração da Produção: análise do Grau de Interação e Informatização nas Empresas Catarinenses**. Florianópolis. 211 p. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina.
- [15]. RACHID, A.; BRESCIANI; Ettore e GITAHY, Leda, M.C. (2001) **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças e a difusão de práticas de gestão da produção**. In: Gestão e Produção, vol.8, n.3, p. 319-333, dezembro (número especial sobre Organizações).
- [16]. SÃO PAULO, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Organização e Normas II: técnico em plásticos**. São Paulo, 1999.
- [17]. TEIXEIRA, R. **Planejamento de vendas nos níveis estratégico, tático e operacional**. Disponível em: <http://www.mith.com.br/multimedia/artigos//26/03/2013/327/planejamento-de-vendas-nos-niveis-estrategico-tatico-e-operacional>. Acesso em: 11/012/2013
- [18]. VOLLMAN, T.E. et. al. (2006). **Sistemas de Planejamento e Controle d Produção para**

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, 5ª ed. São Paulo. Bookman.