

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E VENDAS POR VIA DO S&OP ¹

PLANNING AND MANAGEMENT OF OPERATIONS AND SALES BY S&OP

Bruno Cesar de Souza Santos²

Maria Jose Nogueira³

Winston Aparecido Andreade⁴

RESUMO

No cenário de negócios acirrados e com mercado apertado as empresas são ainda mais exigentes com seus processos aplicados a logística para melhor nível de serviço para com seus clientes, o manejo no estoque e nas operações para o atendimento há de ser assertivo para melhor disposição de seus produtos, evitando assim casos de indisponibilidade no CD (*Centro de Distribuição*) e no PDV (*Ponto de Venda*), neste artigo vamos verificar que com o acompanhamento da Área de S&OP (*Sales and operational planning*) e a aplicação de KPIs de qualidade, as Indisponibilidades vão se decaindo, contudo o processo de nível de serviço vai aumentando, dando credibilidade ao negocio para com seus clientes.

Palavras-chave: S&OP, Nível de serviço, processos, Indisponibilidade, KPIs

ABSTRACT

In the scenario of fierce business and a tight market, companies are even more demanding with their processes applied to logistics for a better level of service to their customers, the management of stock and operations for customer service must be assertive for a better disposition of their products, thus avoiding cases of unavailability at the DC (Distribution Center) and at the POS (Point of Sale), in this article, we will

¹ Trabalho de conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul (Fatec ZS), como requisito parcial de avaliação, visando à obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

² Discente do curso de graduação tecnológica em Logística

³ Discente do curso de graduação tecnológica em Logística

⁴ Professor orientador

verify that with the monitoring of the S&OP Area and the application of quality KPIs, the Outages are decreasing, however the service level process is increasing, giving credibility to the business with its customers.

Keywords: S&OP, Service level, processes, Downtime, KPIs

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa buscará aprofundar o estudo a respeito da teoria de Planejamento e Gerenciamento de operações de vendas, por meio de uma abordagem sobre suas principais atividades, com o foco principal nos impactos trazidos pela área de S&OP em uma empresa do setor de Produção alimentícia. Nesse sentido, a pesquisa tem a intenção de aprimorar o conhecimento acerca dos planejamento e todo o processo em questão, avaliando sua efetividade durante o processo de integração dos times de produção, estoques e vendas, bem como as diversas possibilidades de mudanças e melhorias constantes.

Com isso além da análise sobre os tipos de planejamento, os modelos de programação e os modos de controle, o projeto de pesquisa tem também um foco mais aprofundado em apresentar e discutir o sistema de Indicadores de acuracidade.

Já o estudo de caso aqui proposto apresentará a empresa SAGUME S.A., empresa essa que é uma das maiores empresas globais de alimentos, presente em 127 países, com mais de 90 mil colaboradores.

2. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Cambra-Fierro e Ruiz-Benítez (2011) argumentam que todas as áreas específicas devem ser devidamente gerenciadas em prol de um objetivo comum a toda cadeia e que deverá gerar maior valor aos clientes e stakeholders em geral. Está bem estabelecido que a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um fator importante para o sucesso dos negócios envolvidos (MACFARLAND et al., 2008).

Na visão destes autores, é fundamental o alinhamento de planejamento/integração dos projetos pois trata de uma parte do core business da empresa ou seja, no desenvolvimento do processo de acuracidade de qualidade para que o processo

esteja em constante crescimento e transformação positiva onde o nível de serviço sempre será positiva, assim gerando lucro e diminuindo a indisponibilidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Problema de Pesquisa

Com base nos argumentos contidos nos parágrafos anteriores, o presente trabalho buscará investigar o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os impactos trazidos pela implementação da área de S&OP dentro de uma empresa?

3.2. Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa anteriormente apresentado, o artigo tem como principal objetivo: Explorar a Implantação da área de S&OP dentro da empresa e observar o impacto transformado entre as áreas que serão correlatas a ela.

3.2.1. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente artigo estão focados em:

- Analisar o equilíbrio de demanda e oferta.
- Criação de cenários para análises e tomadas de decisão.
- Integração dos times para colaboração do planejamento.

3.3. Tipo de pesquisa

A investigação a ser desenvolvida está embasada em uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, apoiada em um estudo de caso realizado SAGUME S.A. em uma unidade Corporativa situada na cidade de São Paulo, SP.

3.4. Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados que serão utilizados na elaboração da presente pesquisa serão, a análise crítica da literatura pertinente ao tema em livros, teses, dissertações, artigos científicos, bem como a visita técnica às instalações da empresa pesquisada, e também a realização de algumas entrevistas realizada com a coordenadora de S&OP da empresa estudada, a senhorita Shirleine Cruz.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Sales and operational planning (S&OP)

“Nas últimas duas décadas, o tema gestão da cadeia de suprimentos tem levado pesquisadores e gerentes a pensar em termos de gestão das operações e processos além das fronteiras de cada empresa. Sob esta perspectiva, desde seu surgimento no contexto da indústria manufatureira, esta área tem sido frequentemente submetida ao crivo de novas descobertas que possibilitaram melhorias, tanto conceituais como empíricas, em sua estrutura de funcionamento”. (PIRES, 2004).

4.1.1. Processo de introdução S&OP

De acordo com Wallace (2004) *“S&OP é um processo que ajuda a empresa a balancear a demanda e o suprimento, focando-se em volumes agregados (família de produtos e grupos) de forma a solucionar problemas de mix (produtos individuais e ordem de clientes) mais rapidamente”.*

O S&OP é um processo que visa integrar as áreas de vendas, produção, finanças e logística de uma empresa, com o objetivo de alinhar a demanda e a oferta dos produtos ou serviços oferecidos. O S&OP permite que a empresa tenha uma visão mais ampla e estratégica do seu negócio, facilitando a tomada de decisões e a alocação de recursos. Neste artigo, vamos explicar como introduzir o S&OP numa empresa, quais são os benefícios e os desafios dessa metodologia e como avaliar os resultados obtidos.

4.2. Macro Processo

De acordo com Arozo (2006) pode-se definir 11 requisitos que são essenciais para o sucesso do processo de S&OP, a saber:

- a) comprometimento da empresa;
- b) planejamento de reuniões;
- c) definição de responsabilidade;
- d) horizonte de planejamento;
- e) ferramentas de apoio;
- f) grau de agregação;
- g) acompanhamento financeiro;
- h) documentação do processo;
- i) dinâmica de reuniões;
- j) monitoramento de desempenho,
- h) fluxo de informações

Porem aqui neste artigo vamos simplificar em 5 fases dividida em 3 passos, sendo eles:

O primeiro passo para introduzir o S&OP numa empresa é definir o escopo e o horizonte do planejamento. O escopo refere-se aos produtos ou serviços que serão considerados no processo, bem como aos mercados e clientes atendidos.

O horizonte é o período de tempo que o planejamento abrange, que pode variar de acordo com o tipo de negócio e a dinâmica do mercado. Em geral, recomenda-se que o horizonte seja de pelo menos 12 meses, para permitir uma visão de longo prazo e a antecipação de cenários futuros.

O segundo passo é estabelecer as etapas e as responsabilidades do processo. O S&OP envolve cinco etapas principais: coleta de dados, previsão de demanda, planejamento de oferta, reunião pré-S&OP e reunião executiva.

Cada etapa requer a participação de diferentes áreas da empresa, que devem fornecer as informações necessárias e validar as propostas apresentadas. A seguir, vamos detalhar cada uma dessas etapas:

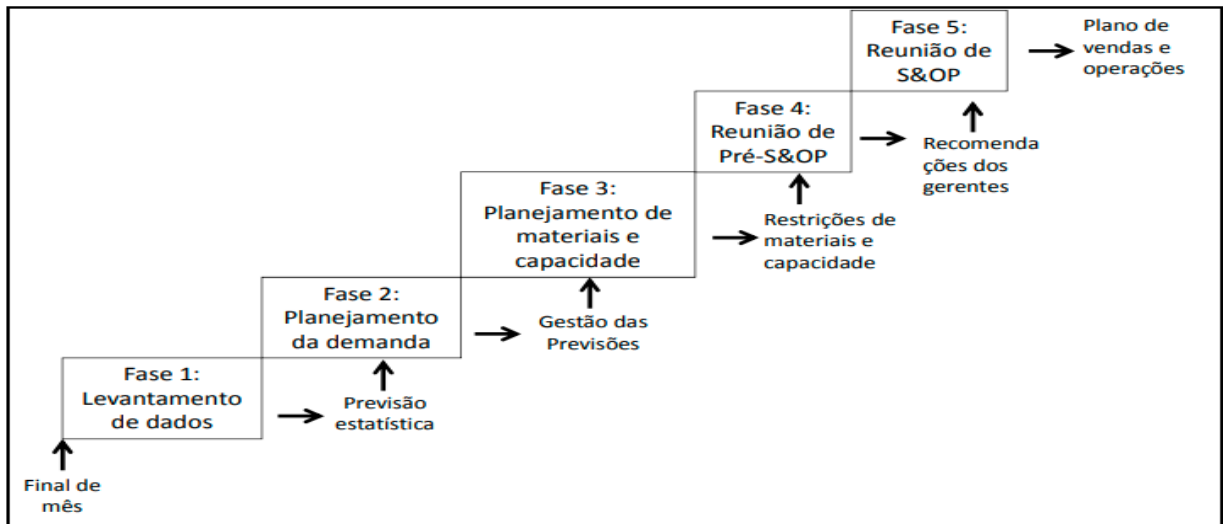


Figura 1. Processo de S&OP Fonte: Adaptado de Wallace (2004)

- **Levantamento de dados:** consiste em reunir os dados históricos e atuais sobre as vendas, os estoques, a capacidade produtiva, os custos, os preços e outros fatores relevantes para o planejamento. Esses dados devem ser organizados em um sistema integrado e confiável, que permita a análise e a simulação de diferentes cenários.
- **Planejamento de demanda:** consiste em estimar a demanda futura dos produtos ou serviços da empresa, com base nos dados históricos, nas tendências do mercado, nas ações da concorrência e nas estratégias comerciais da empresa. A previsão de demanda deve ser feita por família ou categoria de produto ou serviço, considerando as sazonalidades, as variações regionais e as especificidades dos clientes. A previsão de demanda deve ser revisada periodicamente, para incorporar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa.
- **Planejamento de materiais e capacidades:** consiste em definir como a empresa irá atender à demanda prevista, levando em conta os recursos disponíveis e as restrições existentes. O planejamento de oferta deve considerar os aspectos relacionados à produção, à compra de matérias-primas ou insumos, ao armazenamento, à distribuição e ao transporte dos produtos ou serviços. O planejamento de oferta deve buscar otimizar o uso dos recursos, minimizar os custos e maximizar a satisfação dos clientes.
- **Reunião pré-S&OP:** consiste em uma reunião entre as áreas envolvidas no processo (vendas, produção, finanças e logística), na qual são apresentados e discutidos os resultados da previsão de demanda e do planejamento de oferta. O objetivo dessa reunião é identificar

e resolver possíveis conflitos ou divergências entre as áreas, bem como propor ajustes ou alternativas para equilibrar a demanda e a oferta. A reunião pré-S&OP deve gerar um plano consensual e factível, que será submetido à aprovação da alta direção da empresa.

- **Reunião de S&OP:** consiste em uma reunião entre os líderes das áreas envolvidas no processo e os representantes da alta direção da empresa (diretores ou gerentes), na qual são apresentados e validados o plano proposto na reunião pré-S&OP e os indicadores de desempenho do processo. O objetivo dessa reunião é obter o comprometimento e o apoio da alta direção para a implementação do plano, bem como definir as ações e as responsabilidades para o acompanhamento e a melhoria contínua do processo.

O terceiro passo para introduzir o S&OP numa empresa é monitorar e avaliar os resultados do processo. Para isso, é preciso definir e acompanhar indicadores que reflitam os objetivos e as metas do planejamento, tais como: nível de serviço ao cliente, giro de estoque, taxa de utilização da capacidade produtiva, margem de contribuição, lucratividade, entre outros. Esses indicadores devem ser comparados com os valores planejados e com os valores reais obtidos,

para identificar os desvios e as causas dos mesmos. Além disso, é preciso coletar e analisar o feedback das áreas envolvidas no processo, para verificar o grau de satisfação e de adesão ao S&OP, bem como as dificuldades e as oportunidades de melhoria.

Segundo Arozo (2006) o S&OP é muito mais que um processo tático ou de integração da cadeia de abastecimento, ele pode ser considerado como um processo de planejamento integrado do negócio, em que se deve analisar como realizar os planos estratégicos, juntamente com os planos financeiros, atingindo os indicadores de desempenho.

5. INDICADOR DE ACURACIDADE

Na empresa abordada o principal indicador utilizado para análises do planejamento é o Forecast Accuracy (FA), tendo ele o objetivo de avaliar o processo de Gestão de demanda, podendo assim trazer ganhos significativos dentro da cadeia de Supply Chain e a performance comercial.

A acurácia deste indicador é a chave para a melhor disponibilidade de produtos, melhores níveis de serviço ao cliente, menor custo e menor inventário.

5.1. Definição do FA

O Indicador forecast accuracy, calcula o quão acurada as vendas aconteceram vs. o planejado em volume, avaliando se o direcionamento comercial está em linha com o plano de vendas planejada no mês.

Essa construção/validação da meta tem visão comercial validada com três áreas diferentes, sendo elas a construtora do processo (S&OP), e as duas áreas validadoras (Marketing/Comercial)

Após validação comercial, o S&OP dará iniciação na operacionalização da meta e visão de abastecimento ao time de DRP.

5.2. Modulo de cálculo

Calculado Utilizando a somatória dos desvios absolutos do Realizado vs a meta mensal e dividido pela somatória da meta mensal

Abaixo segue o cálculo:

$$FA = 1 - ((\sum \text{Desvio absoluto (Real-Meta)}) / \text{Meta})$$

Abaixo segue um exemplo real do indicador:

	Meta	Realizado	Desvio	Desvio acima	Desvio abaixo	Desvio ABS	FA(%)
MANTEIGA	52.013	77.396	25.383	25.383	-	25.383	51,2%
PATE	137.264	137.146	- 118	-	- 118	118	99,9%

Figura 2. Indicador do Forecast Accuracy em funcionamento. Fonte: SAGUME S.A. (2023).

6. RESULTADOS E DISCUSÕES

No início da pesquisa, identificamos problemas com a comunicação entre áreas, sendo este o principal processo do S&OP dando como essencial para garantir que todas as áreas da empresa estejam alinhadas e trabalhando em conjunto para atingir os objetivos de vendas e

operações. No entanto, esse processo por outro lado pode ser desafiador, pois envolve diferentes departamentos com diferentes objetivos e perspectivas.

A seguir, algumas ações para otimizar a comunicação do S&OP entre as áreas comerciais, logísticas, produção e finanças:

- Definir um processo claro e consistente: É importante que todas as áreas envolvidas no S&OP saibam quais são seus papéis e responsabilidades. Um processo claro e consistente ajudará a evitar mal-entendidos e garantir que todos estejam na mesma página.
- Utilizar ferramentas e tecnologias adequadas: As ferramentas e tecnologias certas podem ajudar a melhorar a comunicação e a colaboração entre as áreas. Por exemplo, um sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) pode ajudar a centralizar e compartilhar informações de forma eficiente.
- Criar uma cultura de colaboração: É importante que as áreas envolvidas no S&OP estejam dispostas a colaborar e compartilhar informações. Para isso, é necessário criar uma cultura de confiança e respeito mútuo.
- Utilizar os indicadores: Os indicadores são ferramentas fundamentais dentro do S&OP para análise constante se a comunicação vem sendo efetiva. Por exemplo, um indicador de acuracidade para verificação se a meta traçada entre as áreas está sendo realmente correta (*Forecast Accuracy*), indicadores que medem o percentual de pedidos que não podem ser atendidos devido à falta de estoque (Ruptura), podem melhorar a comunicação do S&OP e aumentar as chances de sucesso.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou evidenciar que o S&OP é um processo que pode trazer muitos benefícios para uma empresa que busca se adaptar às exigências do mercado atual. No entanto, para introduzir o S&OP numa empresa, é preciso seguir alguns passos essenciais, que envolvem a definição do escopo e do horizonte do planejamento, o estabelecimento das etapas e das responsabilidades do processo, o monitoramento e a avaliação dos resultados do processo. Além disso, é preciso enfrentar alguns desafios, que requerem uma mudança de mentalidade e de comportamento das pessoas envolvidas no processo.

Os desafios de introduzir o S&OP numa empresa também são vários, tais como: superar a resistência à mudança e à colaboração entre as áreas da empresa, garantir a qualidade e a consistência dos dados utilizados no processo, definir os critérios e as metodologias adequadas para a previsão de demanda e o planejamento de oferta, envolver e comprometer a alta direção da empresa no processo, estabelecer uma cultura de planejamento e de melhoria contínua na empresa.

Os benefícios de introduzir o S&OP numa empresa são diversos, tais como: maior integração e comunicação entre as áreas da empresa, maior alinhamento entre o planejamento estratégico e o operacional, maior agilidade e flexibilidade para responder às mudanças no mercado, maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos, maior qualidade e confiabilidade na entrega dos produtos ou serviços, maior rentabilidade e competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

- AROZO, Rodrigo Sales** and Operations Planning – Uma Maneira Simples de Obter Ganhos com a Integração Interna. Revista Tecnológica, n. 127, junho de 2006.
- CAMBRA-FIERRO, J. & RUIZ-BENÍTEZ, R.** Notions for the successful management of the supply chain: learning with Carrefour in Spain and Carrefour in China. Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 16, N. 2, p. 148-154, 2011.
- PIRES, S. R. I.** Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management / Silvio R. I. Pires. – 2. ed – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MACFARLAND, R.; BLOODGOOD, J. & PAYAN, J.** Supply chain contagion. Journal of Marketing. Vol. 72, N. 2, p. 63-79, 2008.
- WALLACE, T. F.** Sales and operations planning: the how to handbook. 2 ed. Ohio: T.F. Wallace & Company, 2004