

Artigo publicado
na edição 05



julho/agosto de 2008

Assine a revista através do nosso site

www.revistamundologistica.com.br



O processo de Sales & Operations Planning (S&OP) ou, em língua portuguesa, Planejamento Integrado de Vendas e Operações (PIVO), é apontado como uma das mais importantes ações na gestão da cadeia de valor em tempos recentes. Contudo, o foco dos estudos atualmente disponíveis sobre a utilização desse processo nas organizações recai predominantemente sobre empresas localizadas em países da América do Norte e Europa, fato que levanta o questionamento sobre a aderência de suas conclusões ao cenário vivenciado por empresas localizadas em território brasileiro. Nesse sentido, este artigo abre uma série de três publicações sobre o uso do processo de S&OP em território nacional. Nesta primeira etapa, focamos no debate sobre a importância do processo, na descrição de suas principais atividades, assim como na apresentação de três casos de aplicação do processo em empresas nacionais.

O retrato do processo de Sales & Operations Planning (S&OP) no Brasil – Parte 1

Este artigo abre uma série de três publicações sobre o processo de S&OP buscando retratar seu atual estado em empresas localizadas no território brasileiro



Carlos Frederico Bremer

(carlos.bremer@axiaconsulting.com.br): é engenheiro e doutor em Produção pela USP São Carlos, com pós-doutorado pela Universidade de Aachen, Alemanha. É certificado CPIM e CSCP pela APICS e membro do Supply Chain Council na América Latina. Tem 15 anos de experiência acadêmica e desde 2001 atua em projetos de consultoria em Supply Chain Management. Atualmente é sócio-diretor da Axia Consulting.



Rodrigo Cambiaghi Azevedo

(rodrigo.cambiaghi@axiaconsulting.com.br): é graduado e mestre em Engenharia de Produção Mecânica pela USP São Carlos e cursa doutorado na área de Supply Chain Management (SCM) pela Université Laval na cidade de Québec, Canadá. É certificado CPIM pela APICS e membro do Supply Chain Council na América do Norte. Atuou em diferentes projetos de transformação da cadeia de valor no Brasil e exterior. Atualmente, é responsável pela área de Inovação e Gestão do Conhecimento na Axia Consulting



Leandro de Freitas Matheus

(leandro.matheus@axiaconsulting.com.br): é graduado e mestre em Engenharia de Produção Mecânica pela USP São Carlos. É certificado CPIM e CSCP pela APICS e PMP pelo Project Management Institute. Atuou em projetos de transformação da cadeia de valor de empresas do setor alimentício, metal-mecânico, siderurgia e mineração no Brasil e na China, com foco na implantação dos processos do Planejamento Integrado. Atualmente, é gerente de projetos e líder da iniciativa de S&OP na Axia Consulting.



atual cenário econômico mundial tem proporcionado ambientes empresariais divergentes em diferentes regiões do globo. Enquanto em vários países desenvolvidos a economia tem desafiado muitos setores com reduções nas margens de lucro e nas taxas de crescimento de suas empresas, em países emergentes as empresas têm gozado de aumentos significativos de receita e rentabilidade por meio de um maior consumo de seus mercados internos, assim como de exportações para tradicionais mercados consumidores.

Todavia, independentemente se o ambiente empresarial vivenciado pelas empresas é de um país desenvolvido ou emergente, os últimos anos foram marcados por aumentos significativos da presença das chamadas iniciativas de Supply Chain Management (SCM) nas organizações. Tais iniciativas, como, por exemplo, Vendor-Managed Inventory (VMI), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), compra estratégica de materiais diretos e indiretos, Sales & Operations Planning (S&OP), lean manufacturing, entre outras, têm como principais intuítos a busca por excelência operacional e a inovação dos modelos de negócio das organizações de forma a gerar um diferencial competitivo de mercado [3]. Nesse sentido, Poirier & Quinn [4] realizaram um estudo junto a 120 empresas para analisar o retorno que as iniciativas de SCM têm proporcionado em termos de redução de custos e aumento de receitas para as organizações. Exceto pelo fato de que uma considerável parcela dos entrevistados não soube precisar exatamente os resultados alcançados pelas iniciativas (veja gráfico 1), a pesquisa constatou significantes proveitos em termos de redução de custos e aumento de receitas vinculadas a tais iniciativas. Somente 2% e 3% das iniciativas foram classificadas sem nenhum retorno no volume de receita e custos, respectivamente. A maioria dos resultados indica ganhos de 1% a 10% (gráfico 1), justificando o grande interesse da comunidade empresarial.

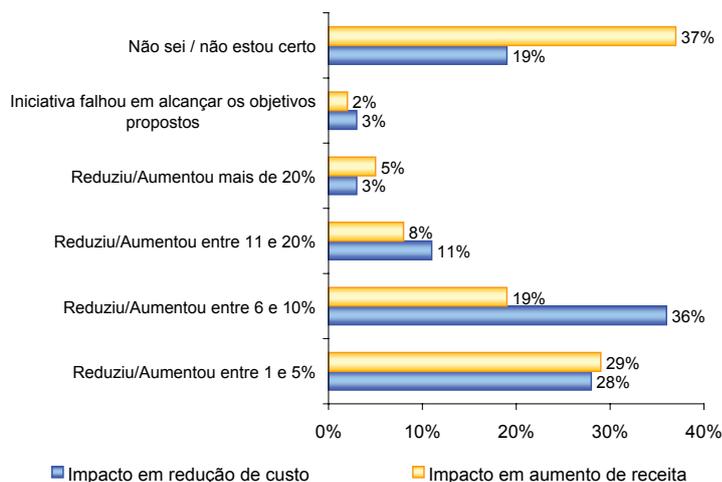


Gráfico 1. Impacto das iniciativas de Supply Chain Management em termos de redução de custos e aumento de receitas [4].

Esse mesmo estudo [4] procurou entender quais as iniciativas eram mais utilizadas pelas empresas na busca de tais resultados. Constatou-se com isso que o processo de Sales & Operations Planning (S&OP) apareceu como a segunda iniciativa mais mencionada, ficando logo atrás de iniciativas de compra estratégica de materiais diretos. Tal evidência confirmou as primeiras versões desse mesmo estudo durante os anos de 2003 e 2004, em que o processo de S&OP havia sido mencionado como a terceira e a segunda iniciativa mais almejadas pelas empre-

sas nos respectivos períodos [5,6].

Mas afinal, por que o processo de S&OP é atualmente tão demandado pelas organizações? Conceitualmente, o S&OP é vital para uma organização, pois ele é o processo de negócio responsável por desdobrar o plano estratégico em diretrizes para a execução das atividades diárias, assim como realimentar as estratégias com indicativos de desvios e tendências da realidade de mercado e operações [8]. Dessa forma, ele coordena de forma integrada o desenvolvimento dos planos táticos de vários departamentos, visando analisar alternativas de planejamento para atendimento da demanda, fornecendo melhor visibilidade do negócio para a alta gerência, melhorando a integração entre as diferentes áreas da empresa envolvidas com a operação e, conseqüentemente, garantindo o balanceamento dos custos de estocagem e logísticos com o nível de serviço oferecido aos clientes.

Na prática, a intensa demanda pelo processo de S&OP é justificada pelos benefícios creditados à sua existência nas organizações, entre eles [9]:

- 21% – 30% de redução de estoques;
- 13% – 20% de aumento de produtividade operacional;
- 9% – 13% de redução em custo de suprimento;
- 18% – 25% de melhoria no nível de serviço aos clientes.

O estágio da corrida para a implementação de um processo formal de S&OP nas empresas foi mensurado por uma pesquisa conduzida pelo Forrester Research. Tal pesquisa constatou que dentro de uma amostra de 28 organizações, 82% afirmaram já ter o processo de S&OP em uso, 4% ainda não possuíam o processo, mas consideravam sua implementação, e 14% ainda não tinham nenhum plano para a implementação do processo [2]. Essa tendência foi corroborada com a recente pesquisa promovida pelo Aberdeen Group que averiguou, em uma amostra de 380 organizações, que 92% já possuíam em seus modelos de gestão um processo de S&OP [5].

Todas essas pesquisas e números

são de grande valia para justificar a importância do uso do processo de S&OP atualmente nas empresas. Entretanto, deve ser levado em consideração também que tais estudos, em sua maioria, são elaborados com base em empresas situadas em regiões de países desenvolvidos, como América do Norte e Europa. Por exemplo, a amostra aferida pela pesquisa elaborada pelo Aberdeen Group era constituída por 58% de empresas norte-americanas, 18% de empresas européias e 12% de empresas da região Ásia-Pacífico [7]. Já a pesquisa apresentada por Poirier & Quinn [4] levou em consideração 120 empresas das quais a maioria provinha da América do Norte, mais especificamente dos EUA.

Esse fato conduz ao questionamento da aderência dos resultados apresentados por tais pesquisas ao cenário empresarial brasileiro. Por exemplo, o estágio de uso do processo de S&OP pelas empresas é o mesmo no Brasil e nos EUA? O retorno alcançado pelo uso desse processo no ambiente nacional é comparável com os resultados relatados no exterior? Quais são as maiores deficiências e qualidades do processo em empresas nacionais? Esses e outros questionamentos sustentam as discussões da série de três artigos em que os autores pretendem retratar o uso do processo de S&OP considerando empresas predominantemente localizadas em território brasileiro. Nas seções subseqüentes deste primeiro artigo, é apresentado com detalhes o funcionamento do processo de S&OP, assim como, sua aplicação em três empresas nacionais. Na segunda publicação da série, os autores discutirão os resultados obtidos por meio de uma pesquisa aplicada em âmbito nacional em que o uso do processo de S&OP nas empresas foi detalhadamente mapeado. Finalmente, será dedicada uma publicação para a discussão das necessidades e tendências de inovação do processo de S&OP nos próximos anos no cenário nacional.

O S&OP tem um papel crucial dentro do modelo de gestão das organizações, pois ele é o responsável por manter o alinhamento entre as decisões nos níveis estratégico e operacional

O processo de Sales & Operations Planning (S&OP)

Nesta seção, o processo de S&OP é descrito em termos de seus objetivos, principais atividades e papéis organizacionais. Cabe ressaltar que o processo aqui apresentado é resultado da evolução de

uma série de modelos disponíveis na literatura, assim como da experiência prática em 17 implementações do processo em empresas de médio e grande porte localizadas no Brasil e no exterior.

Como previamente mencionado, o S&OP tem um papel crucial dentro do modelo de gestão das organizações, pois ele é o responsável por manter o alinhamento entre as decisões nos níveis estratégico e operacional. Sua existência faz com que os planos táticos de várias áreas funcionais de uma empresa sejam desenvolvidos de maneira integrada, buscando, dessa forma, o melhor cenário de planejamento para toda a organização e não somente para cada área individualmente. A figura 1 resume os quatro papéis principais do processo de S&OP nas empresas:



Figura 1. Papéis do processo de S&OP.

O processo possibilita maior visibilidade das operações na medida em que desenvolve estruturas e padrões para o tratamento das informações relacionadas à cadeia (previsão de demanda, capacidades restritivas etc.). Posteriormente, ele utiliza essas informações para suportar a definição de cenários (alternativas) de atendimento da demanda que, por sua vez, são levados para análise e debate nas reuniões de pré-S&OP e S&OP executiva. Nessas reuniões, são tomadas decisões relativas às operações e à priorização no atendimento, quando necessário. Por fim, cabe ainda ressaltar que os responsáveis pela condução do processo de S&OP normalmente acompanham ativamente as operações do negócio, visando garantir, sempre que possível, a aderência da execução com o planejamento assim como analisar o impacto na cadeia sempre que se busque aproveitar oportunidades de curto prazo.

Outros dois fatores importantes relacionados ao processo são seu horizonte e ciclo de planejamento. O horizonte de planejamento normalmente varia entre três meses e três anos, já o ciclo de execução do processo de S&OP é habitualmente mensal com uma rígida agenda de atividades ao longo do mês [3]. Durante seu ciclo de execução, o processo é constituído de cinco principais fases (figura 2): prever vendas, planejar vendas, planejar operações, selecionar cenário e comunicar decisões.

- **Prever vendas:** realizado logo no início de todo ciclo de planejamento, esse processo tem como objetivo usar ferramentas de inteligência de mercado para estatisticamente prever a demanda futura. Com o fechamento dos números

do mês anterior (volume de vendas e faturamento), esses são então atualizados aos dados históricos, fato que permite a utilização de modelos matemáticos para rever a tendência das demandas futuras. A seleção do modelo matemático mais adequado para cada unidade de previsão (produto, família de produto, cliente, mercado etc.) é suportada pela análise da acurácia das previsões anteriores assim como as suas possíveis causas-raízes de desvio. Conclusivamente, o principal resultado desse subprocesso é a previsão estatística da demanda futura que servirá de base para o time comercial planejar as vendas para os próximos períodos.

- **Planejar vendas:** em posse da previsão estatística sugerida por modelos matemáticos, o time comercial da empresa é responsável por prever a demanda de produtos e serviços para o próximo período de planejamento. Nesse momento, vendedores e gerentes comerciais são responsáveis por ajustar a previsão existente com informações advindas do mercado (ajustes de preços, ações de concorrentes etc.). Nessa fase, também é discutido o planejamento de ações e eventos de incentivos a demanda (promoções) assim como entrada e retirada de produtos e serviços do portfólio da empresa. Normalmente, o planejamento da demanda acontecesse de forma construtiva na equipe comercial, na qual inicialmente o planejamento é feito em níveis mais detalhados (mercados, canais, regiões e clientes) e sucessivas consolidações e validações são então elaboradas. O resultado final do subprocesso de planejamento de vendas é um plano definido em consenso entre o time comercial. Cabe ressaltar



Figura 2. Processo de S&OP: subprocessos, principais resultados e reuniões.

que o plano de vendas apresentado é também chamado de plano irrestrito de demanda pelo fato que a exequibilidade deste por parte da cadeia ainda não foi avaliada.

- **Planejar operações:** o plano de vendas irrestrito gerado pela equipe comercial é analisado nesse subprocesso em termos de viabilidade operacional. Análises das capacidades restritivas de produção, suprimentos, armazenagem e entregas fazem com que eventuais desbalanceamentos entre demanda e operações sejam identificados. Tais desbalanceamentos despertam a necessidade para que possíveis cenários de planejamento sejam então definidos. Por exemplo, caso a demanda irrestrita supere a capacidade produtiva atualmente existente, cenários em que eventuais reduções no nível de demanda ou aumento da capacidade produtiva (horas extras, otimização de lotes de produção, subcontratações etc.) devem ser gerados. Os cenários de planejamento são posteriormente valorizados em termos de faturamento e resultado financeiro operacional, como, por exemplo, lucro líquido sobre faturamento, EVA (Economic Value Added), EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), entre outros. Tais cenários, com suas visões integradas de demanda, operações e resultados financeiros, constituem o principal resultado dessa fase do processo.
- **Selecionar cenário de planejamento:** em posse de possíveis cenários de atendimento da demanda, dois níveis de tomada de decisão são sucessivamente aplicados. No primeiro, a reunião de pré-S&OP reúne os principais gerentes e pessoas-chave das áreas, como vendas, manufatura, suprimentos, logística e finanças, para discutir a exequibilidade dos cenários gerados. O principal resultado da reunião de pré-S&OP é a seleção de um ou mais cenários que serão levados à reunião executiva de S&OP para as decisões e aprovações finais. Na reunião executiva de S&OP, a diretoria e a alta gerência da empresa discutem as restrições e alternativas de atendimento apresentadas com relação as atuais estratégias da empresa, tomando as decisões necessárias para viabilizar a execução do cenário de planejamento escolhido. Dessa forma, o cenário de planejamento integrado e as decisões tomadas na reunião executiva de S&OP constituem os principais resultados desta etapa.
- **Comunicar decisões:** as alternativas de utilização das capacidades e de fornecimentos críticos, os volumes de vendas e produção, assim como outras decisões relativas à operação tomadas na reunião de S&OP são comunicadas por

meio da ata da reunião e do desdobramento das informações dentro de cada uma das áreas da empresa por seus respectivos gerentes. O principal resultado esperado neste subprocesso é o alinhamento da empresa com relação às decisões e ações a serem tomadas na operação para os próximos meses, de acordo com o cenário de planejamento definido na etapa anterior.

Finalmente, para finalizar a caracterização do processo de S&OP, vale ressaltar que o seu caráter multidisciplinar requer que um time seja responsável pela coordenação de suas atividades. Esse time é normalmente composto pelos seguintes papéis que podem eventualmente ser combinados em algumas organizações:

- **Gerente ou Líder do Processo:** cabe a ele coordenar as atividades do time de S&OP, distribuindo as atividades, cobrando prazos, liderando as reuniões de pré-S&OP e S&OP executiva assim como promovendo a integração da equipe. Tem um papel-chave de integrador, negociador e apaziguador de interesses entre as diferentes áreas da cadeia;
- **Analista de Demanda:** tem a responsabilidade de coordenar as etapas de prever e planejar vendas, monitorando os indicadores de erro da previsão e utilizando-se de ferramentas estatísticas para geração dos números de base do planejamento de vendas. Também conduz reuniões sobre diretrizes estratégicas de mercado com as áreas de Marketing, Vendas e Desenvolvimento de Produtos para o alinhamento das iniciativas de estímulo da demanda com a inserção e retirada de produtos do portfólio da empresa. Adicionalmente, lidera as reuniões de consenso da equipe comercial em que são definidos os volumes finais do plano de vendas irrestrito;

- **Analista de Inventário ou Estoques:** tem o papel de gerenciar todas as informações referentes a volumes e qualidade dos estoques, definir os níveis e políticas de estoques de segurança, além de preparar relatórios de itens com data de validade próxima ao vencimento. Também é responsável pela confecção de análises de posicionamento dos estoques ao longo da cadeia, além de ser, em muitos casos, responsável pelo planejamento do abastecimento das filiais e centros de distribuição. Finalmente, tem a responsabilidade de monitorar os volumes diários de estoque para identificar e agir sobre itens que corram risco de ruptura, negociando aumento de produção ou postergação da disponibilidade de entrega;
- **Analista de Operações:** realiza a análise das restrições de capacidade da cadeia (produção, suprimentos, armazenagem e entregas) e planejamento dos volumes macros de produção. Muitas vezes, cabe a ele também a consolidação das informações e preparação dos cenários de planejamento para a reunião de S&OP;
- **Analista de Indicadores:** tem a missão de estruturar a coleta de dados para cálculo dos indicadores de desempenho da cadeia. Suporta o time de S&OP e as demais áreas envolvidas no processo com as informações necessárias sobre o desempenho do negócio. Prepara também análises sobre o desempenho do processo para serem apresentadas nas reuniões de S&OP (pré e executiva).

Uso do S&OP em empresas brasileiras

A aplicação dos conceitos e práticas do S&OP na gestão da cadeia de valor de empresas brasileiras tem evoluído fortemente nos últimos anos. Nessa seção, dá-se início a busca do atual status do uso desse processo em território nacional. Para isso, são relatados na seqüência três casos de implementação do processo de S&OP em grandes empresas brasileiras.

Caso 1. Empresa do Setor Metal-mecânico.

O primeiro caso consiste na implementação do S&OP em uma empresa do setor metal-mecânico, multinacional com sede no Brasil e líder mundial em seu mercado de atuação. Para retratar o tamanho da companhia, vale ressaltar que esta encerrou o ano de 2007 com um faturamento de 1,2 bilhões de dólares e com aproximadamente 10 mil funcionários diretos espalhados por três continentes.

Em resumo, os principais desafios que motivaram a corporação a implementar o processo de S&OP foram:

- a empresa não tinha um processo de planejamento e análise das operações que considerasse toda a cadeia global, ou seja, a visão por unidades de negócio era predominante. Tal visão fazia com que decisões tomadas nas unidades de negócio habitualmente conflitassem com políticas corporativas;
- a inexistência de um modelo de gestão balizado por indicadores de desempenho;
- o alto crescimento da demanda nos últimos anos;
- o restrito conhecimento sobre os níveis de serviço exigido pelos clientes e, conseqüentemente, seus respectivos impactos no dimensionamento de estoques de produtos finais;
- os constantes atrasos nas entregas e o conseqüente uso de fretes aéreos para atendimento expresso às linhas de montagens dos clientes globais;

- as freqüentes ocorrências de falta de matéria-prima;
- a indefinição sobre a melhor estratégia de manufatura para atender à demanda (por estoque ou também denominada de MTS (Make-to-Stock) ou por ordem (MTO – Make-to-Order)).

Dessa forma, como objetivos centrais da estruturação do processo de S&OP buscava-se:

- melhorar o EVA (Economic Value Added) da companhia;
- melhorar o nível de serviço prestado aos clientes;
- promover maior integração entre os planejamentos de vendas, manufatura e materiais;
- promover maior integração entre as decisões dos níveis estratégico e operacional;
- definir políticas de estoque para produtos acabados;
- definir indicadores para análise corporativa das operações;
- dar maior visibilidade das operações para suportar a tomada de decisão.

Passados dois anos da implementação, além de ganhos intangíveis como a melhora na comunicação entre as diversas áreas da empresa, importantes resultados financeiros e de melhoria do desempenho da cadeia foram atingidos, entre eles:

- **Liberação de capital de giro devido à redução nos níveis de estoque de produto acabado** – As reduções dos níveis globais de estoques proporcionadas pelo processo atingiram a grandeza de USD 60 milhões no período de um ano e meio após a implementação do S&OP;
- **Melhoria no nível de serviço** – Houve uma melhora de 55% para 88% no nível de serviço proporcionado aos clientes. O nível de serviço consiste no percentual de pedidos que foi entregue na sua quantidade total e até a data requisitada pelo cliente;

- **Melhoria do OTIF (On Time In Full)** – Houve uma melhora de 30% para 60% de entregas OTIF. O OTIF consiste no percentual de pedidos que foi entregue na sua quantidade total e na data requisitada pelo cliente;
- **Redução do lead time de entrega** – Houve uma redução de 33 para 17 dias no lead time médio de entrega. Este lead time consiste no tempo, em dias, desde a entrada do pedido até sua entrega no cliente.

Caso 2. Empresa do Setor Alimentício.

O segundo caso aqui apresentado consiste na implementação do S&OP em uma empresa nacional do setor alimentício, que tem forte presença nos mercados de farinhas para alimentação infantil e tabletes para alimentação nutricional. A empresa obteve no ano de 2007 um faturamento anual bruto da ordem de R\$ 260 milhões e proporciona cerca de 1.100 empregos diretos considerando suas duas unidades fabris.

A seguir, são listados os principais desafios de negócio que levaram a empresa a implementar o processo de S&OP:

- Mudança do perfil do negócio nos anos 90. A empresa mudou seu foco do segmento institucional, no qual tinha o governo federal como principal cliente, para o varejo, passando a atender desde grandes redes supermercadistas até estabelecimentos comerciais menores em todo território nacional, além de países na América Latina, África e Ásia;
 - Projeção de continuidade do elevado crescimento anual, com aumento dos volumes e do portfólio de produtos para se tornar mais competitiva. Isso resultou em um grande aumento na complexidade da gestão das operações da empresa;
 - Expectativas de nível de serviço crescente. A necessidade de equalizar estoques para evitar rupturas e prover melhor atendimento aos clientes (sobretudo das grandes redes) se tornou vital para o crescimento do negócio;
 - Estruturar e focar no planejamento tático, proporcionando maior estabilidade das operações e reduzindo o excesso de decisões de curto prazo. Havia uma carência de processos e ferramentas estruturadas para suportar o planejamento tático das operações e proporcionar um aumento na produtividade do trabalho.
- Dessa forma, para suportar o alcance de tais necessidades de negócio, a estruturação do S&OP tinha como objetivos centrais:

- estruturar um modelo de gestão para o Supply Chain da empresa, com o objetivo de suportar seu crescimento;
- melhorar a integração dos planos táticos das principais áreas da empresa provendo dessa forma uma melhor visibilidade para toda a organização;
- melhor compreender os fatores responsáveis pela variabilidade da demanda assim como seus impactos no planejamento das operações;
- reduzir as variabilidades e promover um melhor conhecimento do plano de suprimentos para as demais áreas pelo fato deste ser um elemento crítico para o desempenho da cadeia.

Pelo fato de ser uma implantação recente, realizada durante o segundo semestre de 2007, seus resultados obtidos ainda são predominantemente de estruturação da gestão, de integração e alinhamento das informações e decisões da cadeia, como, por exemplo, a melhora no nível de serviço por meio da redução de pendências de fim de mês; a padronização dos processos de previsão de vendas e melhor entendimento de seu comportamento; a visibilidade do desempenho da cadeia por meio dos indicadores de SCM e de um painel diário das informações das operações; assim como o alinhamento de papéis e responsabilidades para gestão da cadeia.

Contudo, adicionalmente a tais resultados intangíveis, algumas tendências de

melhoria nos resultados de negócio já conseguem ser atribuídas ao S&OP, entre elas:

- aumento de quatro pontos percentuais no OTIF;
- aumento de seis pontos percentuais na acurácia da previsão de demanda nos primeiros três meses após a estabilização do processo;
- redução de 30% no tempo médio de atendimento dos pedidos.

Caso 3. Empresa do Setor Alimentício.

O terceiro caso apresentado trata-se da implementação do S&OP em outra grande empresa nacional do setor alimentício, que atua no segmento de carnes e alimentos industrializados. Com faturamento no ano de 2007 por volta dos R\$ 7,8 bilhões e geração de cerca de 40 mil empregos diretos, a empresa enfrentava na época do projeto o desafio de continuar crescendo rapidamente e de forma sustentável. Dessa maneira, a inserção do processo de S&OP em seu modelo de negócio almejava os seguintes objetivos:

- obter melhores decisões de alocação de volume de produtos nos diferentes mercados. Dessa forma, com as operações da empresa fortemente “empurradas” pela cadeia agropecuária (que dita a disponibilidade de insumos), o desafio estava em prever a demanda futura existente de forma a determinar eventuais escassezes ou abundâncias de produtos nos mercados interno e externo. Tal visibilidade possibilitaria que os executivos pudessem tomar melhores decisões de alocação de produtos para cada mercado baseados em análises de rentabilidade de médio prazo;
- definir níveis de serviços aos clientes e conseqüente políticas de estoque de produtos finais;
- otimizar o processo de movimentação de produtos para os 16 centros de distribuição existentes em

todo Brasil;

- garantir a integração no planejamento de suas várias unidades de negócio que contavam na época com 14 unidades produtivas localizadas em diversos Estados nacionais, além dos 16 centros de distribuição já mencionados;
- Aumentar o controle do desempenho dos processos operacionais e de planejamento em toda cadeia de valor.
Com a implementação ocorrendo entre os anos de 2004 e 2006, os principais resultados de negócio atrelados à existência do processo no modelo de gestão da companhia são:
 - aumento do giro de estoque de produtos finais em 40% para o mercado doméstico;
 - aumento em 40% no OTIF para atendimento ao mercado externo;
 - diminuição de perdas por validade de produto em 21%;
 - suporte ao crescimento de 26% do volume de vendas no mercado interno.

Além desses ganhos, o processo proporcionou também uma melhor visibilidade das operações e melhor integração entre as áreas para tomada de decisão.

Considerações finais

As discussões acima conduzidas abrem uma seqüência de debates sobre a utilização do processo de S&OP em território nacional. Processo este que vem recebendo abundante atenção das comunidades empresariais e acadêmicas nos últimos anos.

O relato dos três casos apresentados sugere que as empresas nacionais também vêm alcançando expressivos retornos operacionais e financeiros com a inserção do processo de S&OP em seus modelos de negócio. Todavia, o caráter restrito da descrição de casos conduz a necessidade de uma pesquisa mais abrangente que proponha medir a situação do processo em âmbito nacional. Nesse sentido, uma pesquisa sobre o atual status do uso do processo de S&OP em território brasileiro foi realizada por meio de uma parceria entre a Axia Consulting e a empresa Ciclo Desenvolvimento. Essa pesquisa analisou 90 empresas de diversos setores e posição na cadeia de valor (varejistas, atacadistas, distribuidores, OEM, fornecedores etc.). O resultado dessa pesquisa é o foco da próxima publicação da série. ■

:: Referências

- [1] Muzumdar, M. & Fontanella, J. (2006), “The Secrets to S&OP Success”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 10, Nº. 3, pg. 34.
- [2] Radjou, Navi (2004), “A New Way to Balance Demand & Supply”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 8, Nº. 5, pg. 26.
- [3] Grimson, J.A. & Pyke, D.F. (2007), “Sales and Operations Planning: an exploratory study and framework”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, Nº. 3, pp. 322-346.
- [4] Poirier, C.C. & Quinn, F.J. (2006), “CSC-SCMR Survey says: Solid Gains”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 10, Nº. 1, pg. 34.
- [5] Poirier, C.C. & Quinn, F.J. (2003), “A Survey of Supply Chain Progress”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 7, Nº. 5, pp. 40-48.
- [6] Poirier, C.C. & Quinn, F.J. (2004), “How are we doing? A Survey of Supply Chain Progress”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 8, Nº. 8, pp. 24-31.
- [7] Aberdeen Group (2007), “Executive Sales and Operations Planning: Process and Technology Strategies”, June 2007.
- [8] APICS (2005), “APICS Dictionary”. *Dicionário APICS*.
- [9] Ventana Research (2006), “Sales and Operations Planning – Measuring Maturity and Opportunity for Operational Performance Management”, *Research Report Ventana Research*.