**Ideia de artigo: Revisão de portfólio**

Uma parte da definição da Reunião Pré-comercial do Ciclo S&OP é a revisão de portfólio e é muito importante numa indústria em transformação de papeis especiais, como a BO Paper.

Introdução → falar sobre S&OP, papel e celulose e pesquisa operacional. Falar também sobre as mudanças no mercado de papel e celulose

Portfólio de Produto → Ranquear ou selecionar (devido a um threshold?) famílias de produto a manter no portfólio

* Produtividade das famílias de produtos (em tons/dia)
* Estoque residual (em tons)
* Volume faturado nos últimos x meses (em tons), ou seja, eu preciso estar preparado para que em momentos em que a demanda estiver baixa, eu tenha uma família "coringa” que possa produzir para pelo menos manter os custos fixos, mesmo que a margem não seja adequada. No momento atual, estamos enfrentando isso na empresa em que trabalho. A demanda está baixa e os papéis no portfólio acabam por atender a demanda existente e ainda me sobra “espaço em máquina”, ou seja, capacidade de produção. Vale mencionar que por ser uma produção contínua e ininterrupta, é bastante traumático para a produção.
* Clientes que ainda usam esse papel (qualitativa? binária?) → possibilidade de uso de outros papéis (migração de famílias)
* Eventuais impactos governamentais/com a sociedade (qualitativa? binária?) → ANJ (associação nacional de jornais), por exemplo, pode apelar ao governo para sanções ou “explicações” dado que somos o único produtor de jornal do país.
* Perfil estratégico (qualitativa? binária?) → para mercados de papéis que somos “entrantes” é aceitável certa "perda de dinheiro” para que possamos fazer a estratégia do nubank → perder agora, ganhar market share, ganhar qualidade e então aumentar o preço e por consequência a margem. Esse é um ponto muitíssimo importante principalmente porque os papéis gráficos estão com demanda estável/em queda, logo, preciso dar os primeiros passos para a estratégia de longo prazo.
* Perspectiva de estabilidade/crescimento da família de produtos no curto/médio prazo (quantitativa? qualitativa? binária?) (dado que o plano de S&OP não se estende normalmente muito além de 24 meses.
* "Solidez de clientes" atuais (qualitativa? binária?)
* Solidez de clientes potenciais (qualitativa? binária?)
* Margem de lucro (em BRL/ton)

Questões:

Quantos são os decisores? Tem poder diferente?

Quantas são as alternativas?

Classificar não é melhor do que ordenar?