

AVALIAÇÃO DO PROCESSO SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)

Derli Dias do Nascimento¹

Dorneles Sita Fagundes²

RESUMO

Este artigo possui como tema a avaliação do processo *Sales and Operations Planning*. Entre seus objetivos específicos, propõe-se avaliar a otimização dos processos a partir da inserção do S&OP, compreender as limitações e contribuições de cada área no processo e identificar soluções para melhorias no processo de decisão a partir do S&OP. A pesquisa procurou compreender como esta ferramenta de gestão está inserida para a melhoria da tomada de decisão nos processos de uma empresa do ramo químico situada na cidade de Campo Bom-RS, analisando a percepção dos colaboradores. Quanto à metodologia, o artigo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso. Já com relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que se classifica como bibliográfica exploratória. Para avaliar o processo, foi aplicado um questionário contendo perguntas fechadas elaboradas pela consultoria *Kaufman Global*. Os resultados comprovaram que mudanças estão acontecendo no processo e que a organização está ciente de que um desempenho está se formando, mas ainda não se tem confiança na tomada de decisão gerada pelo processo. Além disso, constata-se que existe uma avaliação diferente entre as áreas envolvidas no processo.

Palavras-chave: S&OP. Processos Produtivos. Logística. Marketing.

ABSTRACT

This article has as its theme the evaluation of the Sales and Operations Planning process. Among its specific objectives are to evaluate the optimization of processes based on the insertion of S&OP, understand the difficulties and limitations of each area in the process and identify solutions for improvements in the decision process based on S&OP. The research sought to understand how this management tool is inserted to improve decision-making in the internal processes of a chemical company located in the city of Campo Bom-RS, analyzing the perception of employees. As for the methodology, the article was developed through a case study. Regarding the approach to the problem, it is a qualitative research, which is classified as exploratory literature. To evaluate the process, a questionnaire was applied containing closed questions prepared by the consultancy Kaufman Global. The results proved that changes are

¹ Acadêmico do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: derli2018@sou.faccat.br.

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: dorneles@faccat.br.

happening in the process and that the organization is aware that a performance is being formed, but there is still no confidence in the decision-making generated by the process. There is also a different assessment between the areas involved in the process.

Keywords: S&OP. Productive processes. Logistics. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da concorrência entre as empresas, muitas delas começaram a identificar oportunidades internas de ganhos competitivos, melhorando a eficiência dos processos produtivos, técnicos e administrativos, com o objetivo de aumentar receitas e reduzir custos e despesas. Em geral, nas empresas com estrutura tradicional, cada área toma suas decisões sem visualizar o impacto na empresa como um todo. Entre as áreas, a relação de vendas com operações é uma das mais complexas e emblemáticas.

Também cabe salientar que um dos grandes desafios dos gestores é manter-se atualizado sobre tudo o que acontece dentro da organização e compreender os impactos das decisões que cada área pode refletir na outra.

Dentro deste contexto, surgiu o S&OP, como uma ferramenta alternativa que consolida informações das áreas de marketing, vendas, compras, produção, logística e financeiro. O S&OP é o processo de planejamento integrado de vendas e operações que tem por objetivo auxiliar no balanceamento entre a demanda e a oferta através do enfoque nos volumes por produtos ou família de produtos. O processo busca o alinhamento dos planos operacionais com o plano estratégico/financeiro e tático, desdobrando essas estratégias até os níveis de decisões operacionais, promovendo uma sinergia entre todos envolvidos. Com isso, a busca é constante por mitigar riscos futuros (WALLACE, 2008).

Dessa forma, espera-se que o processo do S&OP seja executado de forma que forneça informações confiáveis, rápidas e assertivas. Entretanto, podem ocorrer falhas no processo, fazendo com que seus resultados não sejam satisfatórios e comprometam a tomada de decisões.

Além disso, por envolver muitas áreas na tomada de decisões e haver muitos colaboradores envolvidos em uma rotina que necessita estar interligada, com uma

comunicação de fácil entendimento, este estudo pretende fazer uma análise de como está o processo, avaliando os pontos positivos, negativos e as sugestões de melhorias que podem aparecer no levantamento de dados.

É importante destacar que, para o acadêmico, este estudo justificou-se pelo interesse em conhecimentos nas áreas de planejamento de produção, materiais, logística, financeiro e estratégia, abrangendo áreas importantes da administração na tomada de decisão de curto e longo prazo.

Quando à empresa estudada, ela atua em vários mercados, com um portfólio bem diversificado. A grande maioria dos clientes não trabalha com programação de pedido de longo prazo, mas, no momento em que o cliente efetua o pedido, exige um tempo de entrega que varia de 7 a 15 dias, dependendo do ramo de atuação. A produção tem um *lead time* rápido, desde que tenha todos os insumos disponíveis.

No portfólio mencionado, consta o desdobramento dos insumos utilizados na produção, no qual se verificou que aproximadamente 70% dos itens são importados, o que exige um planejamento de, no mínimo, 60 dias de antecedência.

Com isso, o processo de S&OP surgiu para integrar todas as etapas da operação entre as diversas áreas da empresa. Existem indicadores de medição dessa ferramenta, porém não se tem um estudo mais aprofundado quanto à avaliação da execução do S&OP, o que deixa dúvidas se o processo nos seus níveis operacionais está trazendo melhorias contínuas e se os envolvidos têm confiança no retorno das informações. Destaca-se, ainda, que se trata de uma ferramenta fundamental para a gestão da empresa, devido à diversidade dos negócios em que ela atua e à complexidade na aquisição dos insumos.

Sendo assim, o presente artigo visa avaliar o processo, as limitações e as contribuições do S&OP em uma empresa do ramo químico, buscando responder ao seguinte questionamento: Na visão dos colaboradores, quais as limitações e contribuições do processo S&OP na tomada de decisão na empresa em análise?

O estudo possui como objetivo geral avaliar, a partir da visão dos colaboradores, as limitações e as contribuições do processo S&OP para a melhoria da tomada de decisão nos processos em uma empresa do ramo químico situada na cidade de Campo Bom-RS. Quanto aos objetivos específicos, busca-se avaliar a otimização dos processos a partir da inserção do S&OP, compreender as limitações e contribuições de cada área no processo, e identificar soluções para melhorias do processo de decisão a partir do S&OP.

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE VENDAS E OPERAÇÕES

Nas últimas duas décadas, o tema *gestão da cadeia de suprimentos* tem levado pesquisadores e gerentes a pensarem em termos de gestão das operações e processos além das fronteiras da empresa. Sob esta perspectiva, desde seu surgimento, no contexto da indústria manufatureira, esta área tem sido frequentemente submetida ao crivo de novas descobertas que possibilitam melhorias, tanto conceituais como empíricas, em sua estrutura de funcionamento (PIRES, 2010).

Depreende-se que processo é o termo que vem sendo fortemente difundido no mundo das organizações. Segundo Galvão e Mendonça (1996), processo é um conjunto de atividades que transforma entradas conhecidas em saídas desejadas. Ele é formado pelo movimento de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem sempre um início e um fim claramente delimitados. De acordo com Sordi (2017), processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final.

Na prática, todos os processos de negócios centralizam-se nas pessoas, e o S&OP, com certeza, não é uma exceção.

Nós sempre afirmamos que as pessoas são a classe A na curva ABC da Lei de Pareto. A classe B refere-se aos dados, e o computador é o item C. Simplesmente as pessoas são, sem dúvida, o elemento mais importante do Planejamento de Vendas e Operações, e por isso o envolvimento das pessoas no projeto deve ser muito bem feito (WALLACE, 2008, p. 69).

De acordo com Jacobs e Chase (2012), o marketing conta com a previsão de vendas para planejar novos produtos, recompensar a equipe de vendas e tomar outras decisões-chave. O pessoal de produção e operações utiliza as previsões para tomar decisões periódicas envolvendo a seleção de fornecedores, seleção de processos, planejamento de capacidade e arranjo físico das instalações, bem como para decisões contínuas sobre compras, planejamento de produção e programação de estoques.

De acordo com Jacobs e Chase (2012), planejamento de longo prazo, em geral, é feito anualmente, com foco em um horizonte maior que um ano. O planejamento de médio prazo, frequentemente, cobre um período de 3 a 18 meses, com incrementos de tempos semanais, mensais, ou, algumas vezes, trimestrais. O planejamento de curto prazo cobre um período que vai desde um dia até seis meses, com incrementos de tempos diários ou semanais.

As variações na demanda são um fato da vida, por isso o sistema de planejamento deve incluir flexibilidade suficiente para lidar com elas, a qual pode ser alcançada com o desenvolvimento de fontes alternativas de suprimentos, com o treinamento multifuncional dos trabalhadores para lidarem com ampla gama de pedidos, e com o envolvimento mais frequente em novos planejamentos durante os períodos de alta demanda.

As regras de decisão para planejamento da produção devem ser seguidas tão logo forem escolhidas. Contudo, elas devem ser cuidadosamente analisadas antes de serem empregadas mediante verificações, como a simulação dos dados históricos para analisar o que realmente aconteceria se elas estivessem operando no passado. Ademais, a gestão da rentabilidade é uma ferramenta importante que pode ser usada para modelar os padrões de demanda para que uma empresa possa operar com mais eficiência.

3 CONCEITUANDO S&OP

De acordo com Wieneke (2008), no planejamento das vendas e operações é determinado em que quantidades e em que períodos os produtos a serem produzidos devem estar disponíveis para distribuição ou entrega. Com isso, determinam-se as necessidades primárias brutas. O planejamento de vendas é feito com base nos pedidos, no caso, no levantamento determinístico, ou no prognóstico de vendas ou levantamento estocástico. A expectativa de vendas (prognóstico) é obtida com auxílio de métodos matemáticos e estatísticos em que, com base nos dados do passado, determina-se uma demanda futura provável.

De acordo com Côrrea e Côrrea (2017), o planejamento de vendas e operações pode e deve exercer uma função mais importante dentro do processo de gestão da empresa. Representaria, assim, o elo entre o planejamento estratégico da alta direção e as decisões gerenciais do dia a dia da produção. O planejamento de vendas e operações deve garantir que os planos sejam realistas, gerenciar as mudanças de forma eficaz, gerenciar os estoques de produtos finais e a carteira de pedidos, de forma a garantir bom desempenho de entregas (nível de serviço a clientes), bem como desenvolver o trabalho em equipe.

Para um bom funcionamento do processo, algumas informações devem ser bem tratadas, como desempenho do passado, estado atual, parâmetros, previsões e

restrições externas importantes. Esse é o nível de planejamento para a resolução, pela alta administração, dos conflitos entre áreas funcionais. Esses conflitos geralmente surgem quando diversos setores ou departamentos buscam, miopemente, atingir seus objetivos funcionais. Como muitos desses objetivos são conflitantes (reduzir custos na produção e aumentar faturamento, aceitando pedidos de última hora, por exemplo), é necessário um mecanismo de arbitramento.

O plano resultante do processo de S&OP, traduzido para as diversas áreas, estabelece objetivos claros para cada uma delas, como a manufatura, que deve atingir o plano de produção, a área de finanças, a qual deve prover os recursos do orçamento, e a área comercial, que deve atingir o plano de vendas. Assim definidos, esses objetivos estarão, conseqüentemente, coesos e integrados aos objetivos corporativos, provendo medidas para avaliação do desempenho de cada área, atividade esta que deve estar integrada ao processo de planejamento.

Segundo Côrrea, Gianesi e Caon (2007), para tomadas de decisões estratégicas, é necessário o desenvolvimento de certa visão de futuro que considere um horizonte de tempo associado a fatores de demanda prevista e o nível de capacidade desejada. O processo de S&OP tem um papel fundamental no processo de gestão das organizações, pois busca estabelecer uma integração vertical entre os níveis hierárquicos do planejamento, operando como um elo da estratégia organizacional para a estratégia operacional, sendo de mais fácil compreensão para os envolvidos no processo. Ele também proporciona que todos trabalhem juntos e direcionem seus esforços para que a estratégia organizacional seja alcançada.

O processo de S&OP é realizado em ciclos mensais, visualizando um horizonte de longo prazo que pode ser definido em um período de 6 meses até 3 anos. Com isso, a busca é constante por mitigar riscos futuros (WALLACE, 2008).

O processo mensal é dividido em reuniões semanais através de um cronograma pré-estabelecido, que se sugere uma coordenação de um setor de S&OP. Esse visa promover uma visão de futuro, pois um de seus principais objetivos é buscar o balanceamento entre a demanda e a oferta de produtos, mostrando, com antecedência, os riscos e oportunidades (WALLACE, 2008).

O planejamento de vendas e operações lhe dá a capacidade de efetuar as mudanças com muita rapidez, porque já existe um plano de ação consensado. Sem o S&OP, raramente existe um plano total; cada departamento tem o seu próprio. Com o S&OP, a base já está lá, pois os participantes-chaves já arquitetaram o futuro em um único plano. Tudo o que

necessita ser encaminhado são os desdobramentos que surgem das novas condições (WALLACE, 2008, p. 25).

Segundo Côrrea, Giansesi e Caon (2007), o processo de S&OP consiste em cinco etapas, sendo elas:

- Levantamento de dados: informação sobre estoques, histórico de vendas, carteira de pedidos e entregas por família de produtos;
- Planejamento de demanda: previsão quantitativa e qualitativa realizada por meio de aplicações de modelos matemáticos e análises pessoais;
- Planejamento de produção: elaboração de cenários alternativos de planos de produção, suprimentos e financeiros por meio da análise de suas restrições;
- Reunião preliminar: avaliação dos principais cenários desenvolvidos na etapa anterior e escolha de um para ser viabilizado;
- Reunião executiva: análise e viabilização do cenário escolhido em relação ao planejamento estratégico da organização e comunicação das decisões.

De acordo com WALLACE, 2008, os principais benefícios do S&OP são:

- Melhor balanço em demanda e suprimentos;
- Nível de serviço maior e com menor nível de estoques;
- Produtividade: melhor aproveitamento da capacidade de produção e menos horas extras;
- Previsão/Capacidades: melhor visibilidade para problemas de capacidade no futuro;
- Controles: maior entendimento de planejado x realizado;
- Trabalho em equipe da média gerência;
- Todas as áreas trabalham com os mesmos “grandes números” (coerência horizontal).

Um dos objetivos do S&OP é evitar que as pessoas percam grande parte de seu tempo em orçamentos, de modo que elas possam focar nas tarefas mais importantes, como atender os clientes, desenvolver novos produtos e conduzir as fábricas com maior flexibilidade e eficiência.

De acordo com Arozo (2006), para um bom funcionamento e sucesso no processo S&OP, é necessário que todas as áreas da empresa trabalhem de forma integrada e, para tanto, é indispensável o comprometimento de todos os envolvidos,

um bom planejamento das reuniões, uma definição de responsabilidades, um horizonte de planejamento definido, ferramentas de apoio, acompanhamento financeiro, documentação do processo, uma boa dinâmica das reuniões e o monitoramento do desempenho. O S&OP é muito mais que um processo tático ou de cadeia de abastecimento, ele pode ser considerado como um processo de planejamento integrado do negócio, em que se deve analisar como realizar planos estratégicos, juntamente com planos financeiros, atingindo os indicadores de desempenho.

As atividades relacionadas ao S&OP serão vistas como parte integral do funcionamento tático da empresa, sendo que cada área será fortalecida em cada uma das etapas do processo, o qual é focado em curto, médio e longo prazo.

Conforme a consultoria *Kaufman Global*, o processo de S&OP deve envolver ativamente a alta administração, incluindo toda a liderança funcional em cada segmento de negócios, e deve se tornar a estrutura para a tomada de decisão proativa em todos os principais problemas de oferta e de demanda.

Ainda de acordo com a referida consultoria, grande parte das decisões tomadas no processo de S&OP tem um grande potencial de risco, de modo que um número razoável de decisões incorretas pode levar as organizações à perda de mercado e a condições financeiras delicadas.

4 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os métodos e procedimentos de pesquisa estabelecidos e definidos para o alcance dos objetivos traçados.

A definição do tipo de pesquisa é parte muito importante na elaboração de um estudo. Quanto a isso, Gil (2002) afirma:

É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2002, p. 41).

O objeto de estudo do trabalho se baseou em dados obtidos junto aos funcionários de uma empresa do ramo químico, situada na cidade de Campo Bom-RS. Com mais de sete décadas de atuação, a organização conta com uma matriz e

duas filiais no Brasil, além de seis unidades distribuídas em diferentes países da América Latina. Cabe destacar que a empresa em estudo está constantemente pesquisando o mercado, sendo considerada uma referência em inovação e, por isso, possui um portfólio de produtos que atende aos mais diversos segmentos, o que requer um amplo controle de planejamento de toda a cadeia, ou seja, desde o lançamento de um produto, passando pelas áreas de vendas, compras de insumos, produção, faturamento e toda a cadeia logística.

A pesquisa foi realizada na forma de um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e também está vinculado ao ineditismo da situação de suas circunstâncias e relevância. Na empresa em questão, o estudo de caso foi realizado através de problemas concretos.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Gil (1999) explica que a pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando desenvolver a formulação de problemas mais exatos, complementando, ainda, que o método é um dos que apresenta menor rigidez em seu planejamento, visto que possui o objetivo de apresentar uma visão geral sobre determinado assunto.

A pesquisa realizada pode ser considerada qualitativa, visto que as informações coletadas procuram não só mensurar o tema, mas sim descrevê-lo, valendo-se de impressões, pontos de vista e opiniões. A preocupação é gerar percepções nos participantes. De acordo com Gil (2021), o que se busca com a pesquisa qualitativa é, mediante um processo não matemático de interpretação, descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada através de um estudo de caso. De acordo com Gil (2002), consultar bibliografias já publicadas sobre o assunto é uma das formas mais consistentes de estruturar uma pesquisa. Uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica está no fato de conseguir abranger uma gama bem maior de fenômenos se comparada a pesquisas feitas diretamente com a fonte dos dados ou informações.

[...] a 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. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a uma análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (GIL, 2002, p. 44).

O universo da pesquisa conta com a participação de 14 funcionários da empresa de diferentes níveis hierárquicos, desde o CEO, gerentes, analistas e outros colaboradores que ocupam cargos operacionais, sendo que todos eles atuam no processo.

O método utilizado foi uma pesquisa elaborada pela consultoria *Kaufman Global*, que teve 20 perguntas fechadas com opção de 5 respostas com notas de 1 a 5. Para cada nota, existe uma explicação do conceito do peso a ser atribuído. A pesquisa foi enviada por *e-mail* para todo grupo de participantes e foi solicitada a resposta individual em um prazo máximo de até cinco dias para responderem. De acordo com Markoni e Lakatos (2010), o questionário serve como um instrumento de coleta de dados, constituído de uma série de perguntas ordenadas que, preferencialmente, deverão ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Os autores complementam que tal técnica diminuiu o risco de distorção, visto que não haverá a influência do entrevistador. Para Gil (2007), o questionário visa obter o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas pelos entrevistados.

Após receber as respostas, elas foram compiladas em um banco de dados consolidado, o qual gerou um gráfico com a média das notas atribuídas para cada pergunta e, posteriormente, foi feita uma análise dos pontos positivos, negativos e possíveis de melhorias que puderam ser identificadas em cada item da pesquisa. Conforme a consultoria *Kaufman*, notas entre 1 e 2 são consideradas tradicionais, ou seja, o que se espera ver em algum lugar e que não esteja muito preocupado com a melhoria. Notas entre 2 e 3 são aprendizados, ou seja, alguns passos foram dados no processo. Notas entre 3 e 4 significam que mudanças estão acontecendo e que a organização está ciente de que um desempenho está se formando. Notas entre 4 e 5 demonstram que a operação está prestando muito atenção ao desempenho do processo e a inovação está acontecendo, de forma que o sistema funciona, mas não é à prova de falhas. Notas acima de 5 revelam que a forma como a operação funciona é excepcionalmente boa, sendo difícil para a concorrência copiar, já que o sistema de

desempenho geral está gerando grandes melhorias, e o sistema de desempenho se adapta a um ambiente dinâmico.

5 RESULTADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa realizada com 14 funcionários da empresa. Aplicou-se um questionário elaborado pela consultoria *Kaufman Global*, com 20 perguntas com opções de 5 respostas, visando obter opiniões dos participantes em relação ao processo S&OP da empresa. Conforme a *Kaufman Global*, o processo de S&OP deve envolver ativamente a alta administração, incluindo toda liderança funcional de cada área envolvida.

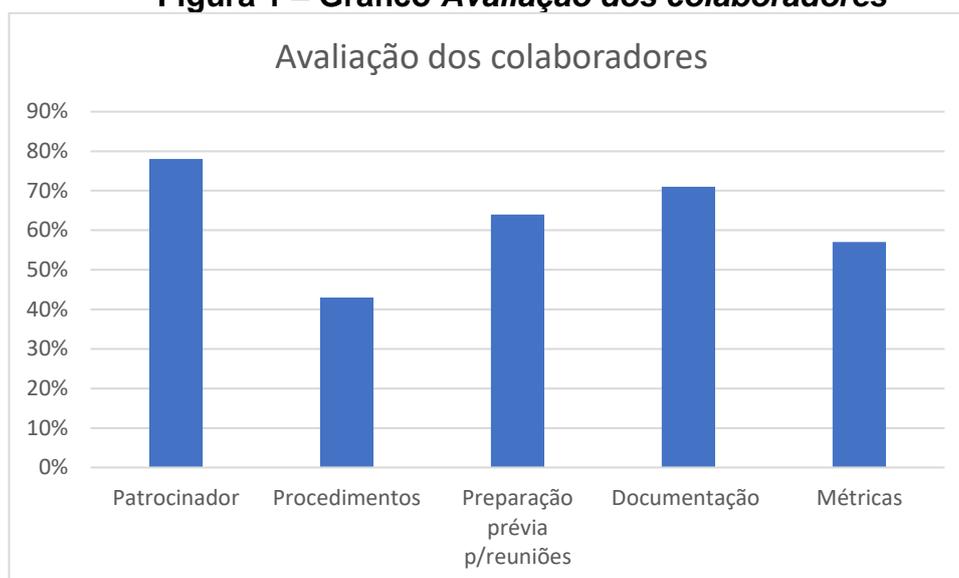
Na pergunta sobre ter um patrocinador pelo processo, 11 funcionários (78%) escolheram nota 4, o que significa que um membro relevante é designado como patrocinador. Ele participa de todas as reuniões, mas não atua de forma proativa e multifuncional.

Quanto aos procedimentos, 6 funcionários (43%) optaram pela nota 3, considerando que são estabelecidos e documentados os procedimentos, mas não são frequentemente sustentados. Procedimentos desatualizados não são mais apropriados, portanto, não são seguidos constantemente.

Referente à preparação para reuniões de S&OP, 9 funcionários (64%) escolheram nota 4, considerando que as reuniões são agendadas por trimestre e os tópicos são claramente comunicados a todos através de e-mail.

Quanto à documentação, 10 funcionários (71%) responderam nota 2, avaliando que existe uma estrutura de documentação, mas não há usuários mandatários definidos, sendo que o e-mail ainda é o principal veículo de documentação.

As métricas ficaram com nota média de 3, o que corresponde a 8 funcionários (57%) respondendo que as medidas usadas para analisar os resultados são divulgadas e há um mínimo esforço dirigido a resultados devido a um grau de ceticismo.

Figura 1 – Gráfico Avaliação dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Referente a reuniões prévias, 4 funcionários (28%) optaram pela nota 3, considerando que são reuniões que acontecem com 50% dos participantes. As informações são coletadas pelo líder do S&OP, mas não são utilizadas para formular ou modificar a agenda das reuniões, ou seja, são utilizadas somente para compartilhamento de informações.

Quanto às informações sobre o passado, presente e futuro, 6 funcionários (43%) responderam nota 3, considerando que 50% da informação necessária é armazenada automaticamente e utilizada para referência de tendência do mês. Ainda assim, uma quantidade significativa de informações é derivada manualmente.

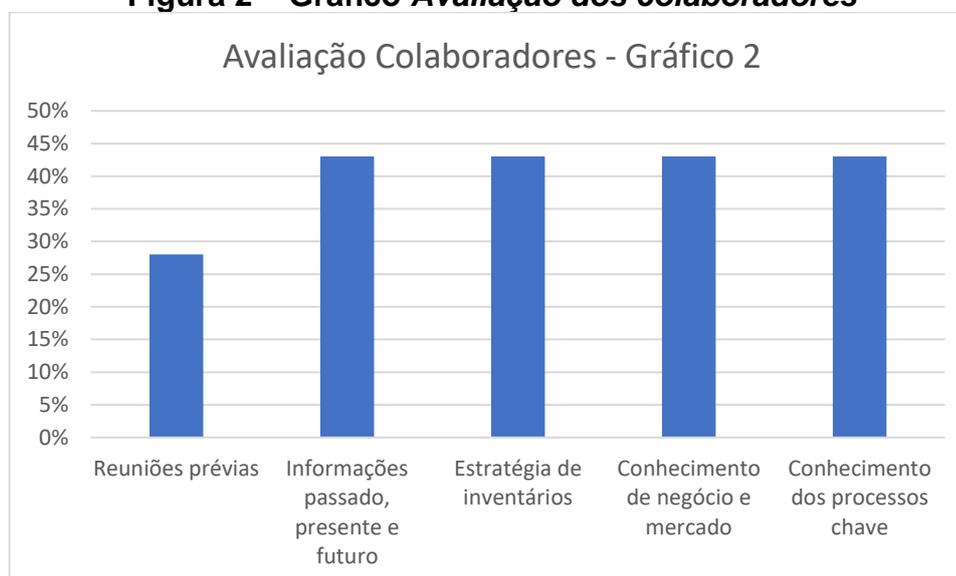
Referente à estratégia de inventários, 6 funcionários (43%) responderam nota 3, entendendo-se que há uma estratégia clara e documentada. A implementação da estratégia não é rigidamente aplicada devido a muitos procedimentos manuais envolvidos em rastrear e disponibilizar o estoque.

No que se refere ao conhecimento de negócio e mercado, 6 funcionários (43%) atribuíram nota 4, o que significa um bom conhecimento tanto das necessidades históricas quanto atuais de todas as áreas de negócios, de modo que a equipe é capaz de mostrar uma tendência histórica do mercado, com impactos no negócio.

Quanto ao conhecimento dos processos chave, 6 funcionários (43%) atribuíram nota 2, o que significa que os processos atuais são documentados, mas não são bem

integrados ou compreendidos. Percebe-se que há uma falta de cumprimento dos processos em geral.

Figura 2 – Gráfico Avaliação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Referente ao gerenciamento de mudanças, 5 funcionários (36%) responderam nota 1, o que significa que não há um controle formal de mudanças.

Quanto à demonstração de projetos visuais, 7 funcionários (50%) deram nota 3, revelando que as exibições visuais são configuradas para o S&OP, mas são atualizadas somente uma vez ao mês. Entende-se que existe um rastreamento limitado de métricas.

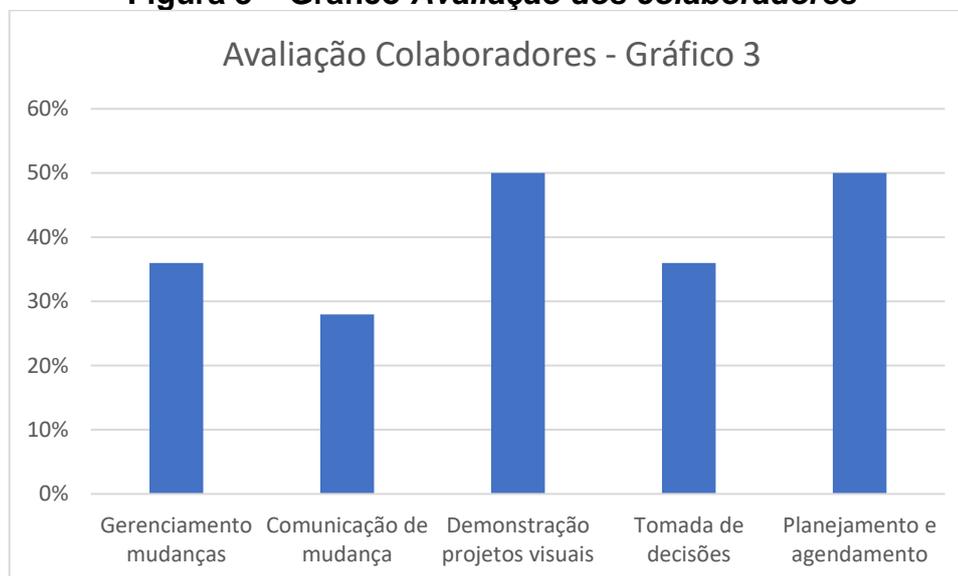
Em relação ao planejamento e aos agendamentos, 7 funcionários (50%) conferiram nota 3, demonstrando que há um alinhamento estreito entre planejamento, sequenciamento, metodologia *Manufacturing Resource Planning* (MRP) e o time de S&OP, mas ainda há uma documentação detalhada.

Quanto à tomada de decisões, 5 funcionários (36%) responderam nota 2, o que significa que ferramentas e técnicas estão disponíveis para ajudar na tomada de decisões motivadas pela reação, mas não são totalmente adotadas por todos os membros da equipe S&OP. Pode-se considerar, a partir da nota atribuída pelos respondentes, que poucas decisões são tomadas durante as reuniões.

Perguntados sobre a comunicação de mudanças, 4 funcionários (28%) responderam nota 3, constatando-se que 50% das mudanças iniciadas pelo S&OP

seguem os procedimentos de gerenciamento das mudanças. O balanço dessas é feito com um mínimo controle e comunicação fora do time de S&OP.

Figura 3 – Gráfico Avaliação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quando questionados sobre as agendas e atas, 5 funcionários (36%) deram nota 4. Nesse caso, significa que a agenda do S&OP segue um conteúdo padrão e essas são enviadas com 3 meses de antecedência, pode-se dizer que as reuniões são documentadas e as atas publicadas dentro de uma semana após o evento.

Referente ao consenso com S&OP, 7 funcionários (50%) atribuíram nota 2, que significa que metas e objetivos comuns são definidos entre vendas e operações, mas o consenso para atingir essas metas e objetivos ocorre apenas 50% das vezes, ou seja, muitas decisões permanecem abertas devido a uma falta de habilidade de se atingir um acordo multifuncional.

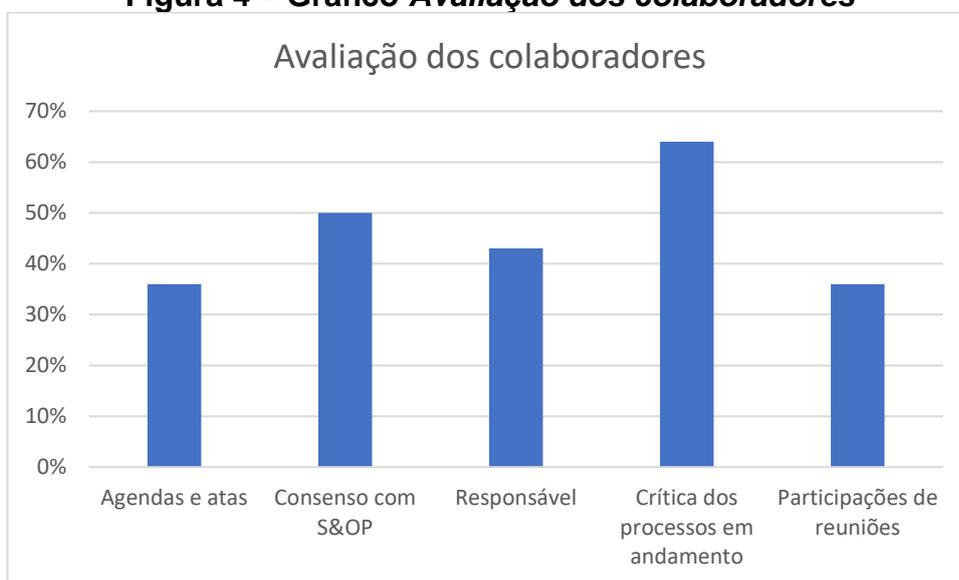
Indagados sobre o responsável pelo processo, 6 funcionários (43%) conferiram nota 3, mostrando, com isso, que responsabilidades são definidas e comunicadas dentro do time de S&OP. A liderança é comprometida, mas não há correlação entre responsabilidade e autoridade.

Quanto à crítica contínua do processo, 9 funcionários (64%) atribuíram nota 3, entendendo-se, assim, que o processo de avaliação padrão é documentado, mas apenas de forma reacionária.

As críticas não devem ser vistas como más notícias e sim como oportunidades para melhorias. Como tal, elas devem ser documentadas nas atas das reuniões e encaminhadas antes da próxima reunião (WALLACE, 2008, p.117).

E, por fim, foi perguntando sobre a participação nas reuniões, sendo que 5 funcionários (36%) deram nota 3, o que revela que existe um controle de presença formal. No entanto, não há mais do que 70% de presença, e 90% dos faltantes são representados por suplentes.

Figura 4 – Gráfico Avaliação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

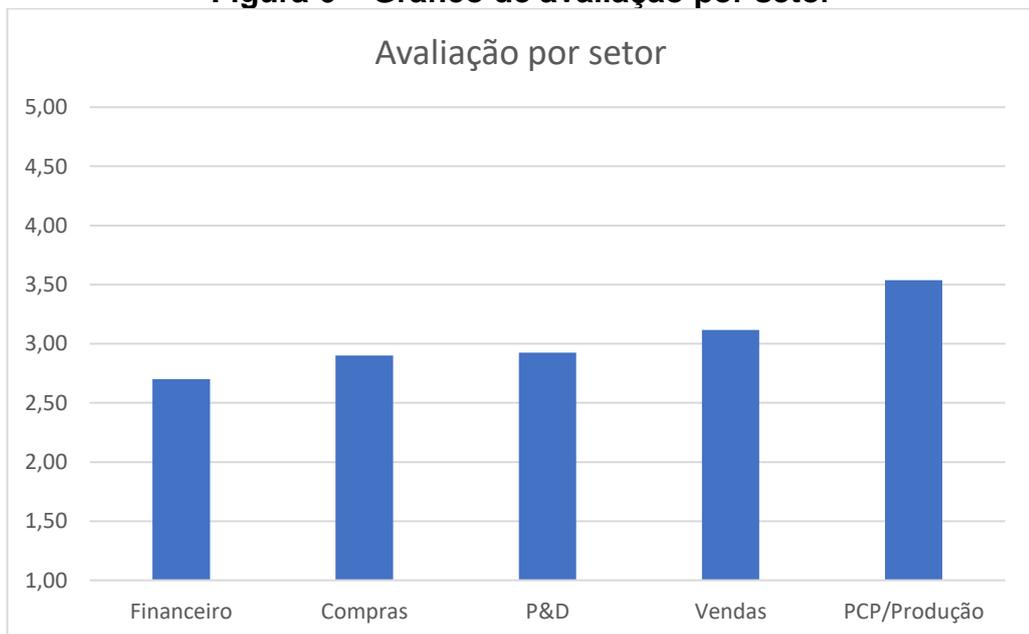
Figura 5 – Gráfico Avaliação geral dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação aos setores de área de vendas e PCP, esses ficaram com nota entre 3 e 4, o que significa que o setor entende que mudanças estão acontecendo e que estão cientes de que um desempenho está se formando, enquanto as áreas de compras, P&D e financeiro ficaram com notas entre 2 e 3, indicando que entendem que ainda estão em aprendizado e que alguns passos foram dados no processo.

Figura 6 – Gráfico de avaliação por setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

6 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho contribuiu para uma melhor compreensão do processo de S&OP e da importância para o posicionamento da empresa nos mercados em que ela atua. Busca-se o equilíbrio, pois, caso não ocorra, o resultado é uma operação não eficaz, em que os clientes não estão sendo atendidos dentro das datas programadas, os inventários são altos e há um impacto no fluxo de caixa da empresa. O planejamento de vendas e operações aumenta a visibilidade das melhorias dos processos para a tomada de decisões da alta administração. Os pontos a destacar são: a participação relevante do patrocinador no processo, a existência de uma boa preparação prévia para as reuniões, o agendamento das reuniões, o qual é enviado com antecedência, e as atas que circulam logo após as reuniões. No entanto, no quesito gerenciamento de mudanças, documentação, estratégia de inventários, consenso com S&OP e tomada de decisões, ainda se tem muito a melhorar, e, com isso, entende-se que não se tem confiança no processo e que as reuniões são apenas protocolares. As demandas estão sendo visualizadas, discutidas e documentadas, porém, as ações de resolução dos problemas não estão sendo efetivadas de modo concreto.

A partir dessas percepções, depreende-se que um ponto a ser melhorado é a respeito do consenso do responsável pelas ações, bem como uma melhor determinação dos prazos a serem executados e, principalmente, um acompanhamento e atualização das ações. O processo precisa seguir o fluxo e, se necessário, voltar às etapas anteriores com o retorno das ações de forma transparente, para que todos sejam comunicados das decisões e para que a equipe executiva possa aceitar as recomendações e sugestões, ou indicar melhorias. Isso pode ser corroborado por Wallace (2008, p.121), quando afirma que “O Planejamento de Vendas e Operações é um processo de tomada de decisões. A equipe do S&OP decide as recomendações a fazer ao grupo executivo e estes decidem aceitar essas recomendações ou adotar uma das alternativas”.

Verificou-se que houve muita diversidade nas respostas, sendo que, em alguns itens, não houve um percentual acima de 50% de predominância no consenso de

como estava a avaliação de determinado processo. A média geral da pesquisa ficou com uma nota que a consultoria Kaufman considera como indicador de que o processo está em fase de aprendizado e que alguns passos foram tomados, mas fica evidente que existe um caminho longo de melhorias que pode passar até mesmo por uma mudança de cultura das pessoas envolvidas no processo.

Entre as áreas participantes do processo, a avaliação dos setores financeiro, compras e P&D é a que ainda tem melhorias a serem feitas no processo, enquanto as áreas de vendas e produção entendem que estão acontecendo mudanças no processo. Fica evidente que, tanto compras como financeiro, entendem que podem ter uma melhor gestão dos inventários, com mais otimização do plano de produção, melhorando, assim, o fluxo de caixa, enquanto a visão de vendas e produção é ter estoques sempre disponíveis de todos os produtos, sem uma avaliação criteriosa nas projeções de vendas e lotes econômicos de produção. A área P&D também entende que precisa de melhorias, pois tem dificuldades na execução dos cronogramas de lançamentos de novos produtos.

Como sugestão de melhorias, recomenda-se a criação de uma política de S&OP para deixar documentado o processo. Neste documento, deve-se explicar em detalhes os objetivos do S&OP da empresa, as etapas do processo, os participantes de cada etapa do processo, as ações a serem tomadas em cada etapa, os responsáveis e prazos bem determinados. A recomendação é que este documento seja assinado pelo CEO e pelos gerentes de cada área envolvida no processo. Também se sugere que a pesquisa da consultoria Kaufman seja aplicada a cada 6 meses para medir a evolução do processo e o entendimento dos pontos que estão evoluindo e dos que precisam ser aperfeiçoados.

Para o meio acadêmico, este estudo trouxe informações que poderão subsidiar novas pesquisas sobre o tema, além de despertar o interesse pelo conhecimento de uma ferramenta pouco difundida. Já para a comunidade empresarial, o estudo poderá contribuir para aumentar o conhecimento e a difusão da importância da adoção desta ferramenta para uma melhor gestão de materiais.

REFERÊNCIAS

- ACRAS, Rodrigo. **Planejamento de vendas e operações (S&OP)**. Onde fica a Inovação. Disponível em: [https://revistamundologistica.com.br/blog/rodrigo/planejamento-de-vendas-e-operacoes-\(sop\)-onde-fica-a-inovacao](https://revistamundologistica.com.br/blog/rodrigo/planejamento-de-vendas-e-operacoes-(sop)-onde-fica-a-inovacao). Acesso em: 12 abr. 2022.
- AROZO, Rodrigo. **Sales and Operations Planning**. Uma maneira simples de obter ganhos com a integração interna, Centro de Estudos em Logística. COOPEAD/UFRJ, Jun 2006.
- BREMER, C. F.; Azevedo, C. R.; Matheus, L. F. O Retrato do Processo de Sales And Operations Planning (S&OP) no Brasil. Parte 1. **Revista Mundo Logística**, n.5 p. 68, 2008.
- CÔRREA, H. L.; CÔRREA, C. A., **Administração de produção e de operações**, 3 ed, Atlas 09/2017.
- CÔRREA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle de produção** 5. Ed São Paulo: Atlas 2007.
- GALVÃO, C.A.C; MENDONÇA, M.F. de. **Fazendo acontecer na qualidade total**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed: São Paulo; Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo; Atlas 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como fazer uma pesquisa qualitativa**. Atlas, publicado 10/2021.
- HUBER, Beatris. 3 formas de lidar com a maior complexidade no supply chain. 19 de julho de 2019. Arquivos S&OP. Ilos. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/tag/sop/>. Acesso em 19 abr.2022.
- JACOBS, F.R.; CHASE, R.B. **Administração de operações e da cadeia de suprimentos**. 13 ed. 2012.
- KAUFMAN GLOBAL. **20 Keys**. Pesquisa com conjunto de 20 chaves. Disponível em: <https://www.kaufmanglobal.com/glossary/20-keys/>. Acesso em 14 abr. 2022.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas: 2010.
- O processo de S&OP no Brasil. **Revista Mundo Logística**. Julho/Agosto de 2008. 5 ed. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/escolaoutliers/o-processo-de-sop-no-brasil>. Acesso em: 14 abr.2022.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** Supply Chain management / Silvio R. I. Pires. 2. São Paulo: Atlas 2010.

S&OP Planejamento de Vendas e Operações. **Digital Supply Chain.** 28 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.digitalsupplychain.com.br/sop-processo-de-planejamento-de-vendas-e-operacoes/>. Acesso em 14 abr. 2022.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos.** Ed. Saraiva 5 ed., 09/2017.

WALLACE, T. F. **Planejamento de vendas e operações S&OP.** Guia Prático. 2 ed. São Paulo: IMAN, 2008.

WIENEKE, F. **Gestão da produção, planejamento da produção e atendimento de pedidos,** ed. Blucher. 01/2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.