

Proposta de implantação do ciclo de S&OP em uma empresa startup

Alexandre De Crescenzo Guedes da Luz (PPGEP – UFSM) – decrecenzo@hotmail.com

Patrick Gabbi (CGEP – UFSM) – patrick_gabbi@hotmail.com

Janis Elisa Rupenthal (PPGEP – UFSM) – profjanis@gmail.com

Resumo:

O planejamento de vendas e operações, conhecido como Sales and Operations Planning (S&OP), realiza o planejamento multifuncional agregando os recursos da organização de uma forma em que todos os departamentos estejam inter-relacionados tendo como principais entregas: melhorar nível de serviço ao cliente, redução de custos e aprimoramento do planejamento de demanda e produção. O presente estudo tem como objetivo apresentar uma proposta de implantação do ciclo de S&OP em uma empresa startup do segmento de tecnologia, na área de montagem de equipamentos eletro-eletrônicos. Desta forma mostrando que é plenamente viável, empresas iniciantes adotarem um plano sincronizado de demanda e produção, desta forma fornecendo valiosas informações para uma rápida tomada de decisão.

Palavras chave: Planejamento de Demanda, S&OP, Gestão Integrada, planejamento de produção.

Proposed deployment of the S&OP cycle in a startup company

Abstract

The sales and operations planning, known as Sales and Operations Planning (S&OP), performs the multifunctional planning aggregating the organization's resources in a way that all departments are interrelated with the main deliverables: improving level of customer service, reducing costs and improving production and demand planning. This study aims to present a deployment proposal of the S&OP cycle in a startup company in the technology sector, the mounting area of electrical and electronic equipment. Thus showing that it is completely feasible, startups adopt a synchronized plan of demand and production, thus providing valuable information for rapid decision making.

Key-words: demand planning, S&OP, integrated management, production planning.

1. Introdução

O processo de planejamento de operações e vendas ou Sales and Operations Planning (S&OP), é um processo de planejamento multifuncional e que atua através de um modelo integrado entre vários departamentos e em várias etapas. As principais entregas deste processo são: adicionar valor ao cliente, reduzir custos (inventário, desperdício), aperfeiçoar o planejamento da produção, diminuir prazos de entrega, proporcionar a alta direção um controle real do negócio e uma gestão integrada entre as áreas de operações, vendas, marketing, finanças e desenvolvimento de produtos.

2. Revisão bibliográfica

Atualmente, as organizações buscam cada vez mais processos e soluções que tragam respostas rápidas e simples para os principais problemas do cotidiano da empresa. Para isto as ferramentas e processos que empregam o planejamento como seu cerne, são cada vez mais utilizadas e devidamente exauridas pelas grandes corporações. Dentro do Supply Chain Management (SCM) temos várias iniciativas, mas como mostra Bremer et al (2008), o processo de S&OP esta entre as duas principais iniciativas das empresas em busca da excelência operacional e inovação nos modelos de negócio para alcançar um diferencial competitivo de mercado.

Segundo Wallace (2001) o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) é um processo empresarial que ajuda as empresas a manterem a demanda e a oferta balanceadas. Isto é feito através do enfoque nos volumes agregados (famílias e grupos de produtos) de modo que os problemas de mix (produtos individuais e pedidos de clientes) possam ser controlados mais prontamente. Ele ocorre num ciclo mensal e apresenta informações tanto em unidades como em moeda. O S&OP é multidisciplinar, envolvendo a Gerência Geral, Vendas, Operações, Finanças, e Desenvolvimento de Produtos. Ele envolve múltiplos níveis dentro da empresa, até o executivo responsável pela unidade de negócios inclusive, por exemplo, o presidente da divisão, gerente-geral da unidade de negócios, ou o diretor de uma pequena empresa. O S&OP interliga os planos estratégicos e o plano de negócios da empresa aos processos - a entrada do pedido, a programação e as ferramentas de compras que ele utiliza para a condução dos negócios em uma base semanal, diária e horária. Utilizado adequadamente, o S&OP capacita os gerentes das empresas a visualizarem os negócios holisticamente e dar-lhes uma janela para o futuro.

O processo de S&OP, já possui larga aceitação entre as organizações ao redor do mundo, que estudam a gestão da cadeia de suprimentos, porém ainda são escassos os estudos que fazem referência a implementação do processo de S&OP em empresas Startups. Pois pelas mesmas estarem preocupadas em colocar seu produto no mercado e muitas vezes até sem verificar a real aceitação do seu cliente final (RIES, 2012). A busca por verificações das aplicações dos conceitos de S&OP em organizações independentemente de seu porte, já é por si só, um ponto de interesse de grande valia, para comprovação real das aplicações das metodologias propostas neste processo de planejamento. A aplicação do processo de S&OP e sua verificação de eficácia em uma empresa startup, evidencia uma grande oportunidade de demonstrar as principais dificuldades que uma empresa iniciante e proveniente de uma incubadora tecnológica, possui para obter sucesso na gestão integrada de seus processos de planejamento. Por sua vez esta empresa mesmo que busque a implementar este processo, não deve tirar o foco de seus projetos de inovação e principalmente buscar atender ao que os seus clientes querem e pelo qual pagarão o mais rápido possível (RIES, 2012).

Segundo Muzundar (2006) as organizações que obtiveram sucesso no processo de S&OP, focaram na rentabilidade e na melhoria contínua, na qual é composto por cinco elementos: pessoas, processos, tecnologia, estratégia e desempenho.

2.1 O S&OP – Sales and Operations Planning

As duas principais entradas de informações no Planejamento de Vendas e Operações são muito simples: a demanda e a oferta. É plausível, pois o trabalho do S&OP é ajudar as pessoas a conseguir o balanceamento da demanda e da oferta - e mantê-las balanceadas (Wallace, 2001). Depois de formatadas as entradas, busca-se integrar a equipe multidisciplinar através do ciclo mensal de S&OP, composto por três fases iniciais de levantamento de informações, sendo elas: 1ª) análise estatística das séries de vendas reais e históricos; 2ª) Planejamento da Demanda, através do gerenciamento das previsões de vendas; 3ª) Planejamento de Operações, com a avaliação das restrições e propostas de alternativas. Após estas fases de planejamento, realizam-se duas reuniões em dois diferentes níveis. Na primeira reunião (Pré-S&OP) participam representantes das fases iniciais, na qual possuem como output da reunião as recomendações e definição da agenda/pauta da reunião de S&OP Executiva. Por fim a 2ª reunião (S&OP Executiva), as decisões são tomadas. Na figura 1 vemos a evolução deste ciclo.

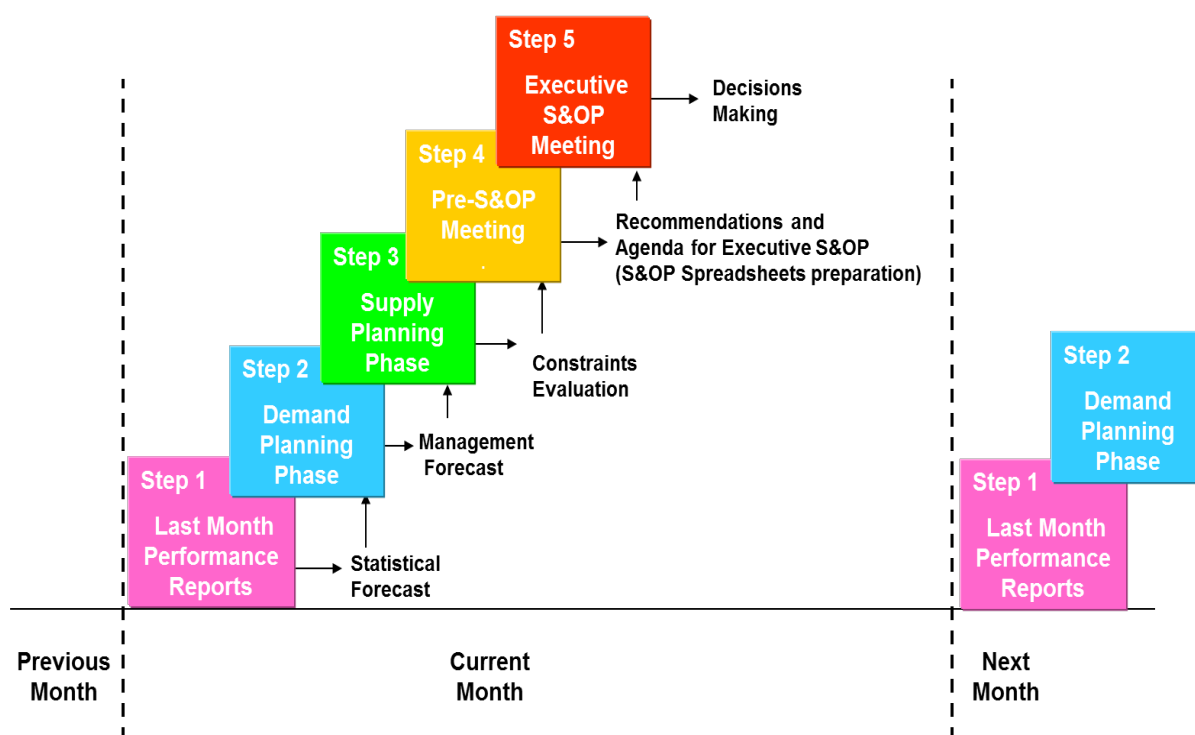


Figura 1 – fonte: Ciclo de S&OP (Wallace, 2001)

O processo de S&OP tem como início o planejamento estratégico de longo prazo (12 a 18 meses), o planejamento de médio prazo (6 a 12 meses), onde o S&OP se insere com seus volumes agregados, desdobra-se no curto prazo (1 a 3 meses) em um Plano Mestre de Produção (PMP).

Segundo Wallace (2004) a essência do Planejamento de Vendas e Operações é a tomada de decisões. Para cada família de produtos, é tomada uma decisão com base no histórico recente, nas recomendações da média administração, e no conhecimento das condições dos negócios da equipe executiva. A decisão pode ser:

- Mudança do Plano de Vendas;
- Mudança do Plano de Operações;

- c) Mudança do plano de inventário e da ocorrência de pedidos atrasados;
- d) ou nenhuma das anteriores, os planos atuais estão corretos.

As decisões formam os planos acordados previamente e aprovados pelo presidente, diretoria, e por outros membros da equipe do S&OP Executivo. Elas são documentadas e distribuídas em toda a organização. Elas formam o plano de ação global das áreas de Vendas, Operações, Finanças, e Desenvolvimento de Produtos (os planos de novos produtos são revisados dentro do S&OP em termos de impacto na situação da demanda e oferta). Estes grupos dividem os planos agregados do S&OP em níveis necessários de detalhes: produtos individuais, clientes, regiões, fábricas, e materiais. O processo de tomada de decisão conforme Muzundar (2006) é um dos grandes benefícios do processo de S&OP, pois é ele que une as pessoas para tomar decisões, é uma reunião mensal, realizada em um horário regular, onde as questões podem ser levantadas, acompanhadas e resolvidos.

Como citado por Wallace (2004) a participação das pessoas chaves de departamento e da diretoria é vital para que toda a empresa possa estar alinhada por trás de uma decisão.

O Planejamento de Vendas e Operações, no entanto, não é um evento único que ocorre numa reunião mensal de duas horas do S&OP Executivo. Pelo contrário, o trabalho preliminar começa logo após o final do mês e continua por alguns dias, como já visto na Figura 1.

De acordo com Wallace (2001), um ciclo de S&OP ocorre em cinco etapas. O processo inicia-se com o levantamento de dados históricos que apresentem o estado atual da empresa em relação a vendas, produção, estoques, e o desempenho passado em relação a estes e outros aspectos. Na sequência, é elaborado um plano de vendas piloto que indicará o que a empresa está disposta a vender ou oferecer ao mercado. A etapa Planejamento de Produção e Suprimentos fará planos alternativos de produção que procurem dar suporte ao planejamento de vendas gerado na etapa anterior. A Reunião Prévia de S&OP será um fórum para a discussão de todos os pontos de distanciamento entre o planejamento da demanda e o planejamento de produção, realizados nas etapas anteriores, bem como a avaliação dos impactos financeiros destes. Por fim, a Reunião Executiva de S&OP, que deve ser encerrada com todo o planejamento fechado e formalizado para a empresa, sem que existam pendências.

Wallace (2010) ressalta a importância de uma política do S&OP nas empresas, como forma de viabilizar um conjunto de diretrizes para a garantia da rotina de execução das atividades e do compartilhamento de responsabilidades.

É consenso entre os autores, que o processo de planejamento de longo prazo, maior que 12 meses, não é um processo trivial, que demanda muita disciplina e atenção por parte das organizações, pois a dinamicidade que o processo vertical de decisões apresenta, por vezes pode desestabilizar o planejamento de vendas e operações, devido a isto, é vital a participação da alta direção da empresa neste processo, para que o mesmo tenha sucesso. Por fim, como proposta de estruturação de planos únicos de demanda e oferta o S&OP oferece uma solução simples, mas ao mesmo tempo abrangente para a solução de problemas de desequilíbrio entre os planos acima citados.

3. Metodologia

O estudo realizado em uma empresa startup de base tecnológica, caracteriza-se como sendo de natureza aplicada e exploratória, na qual utilizou-se um levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais atuantes na empresa e análise de exemplos práticos. A pesquisa

oportunizou uma observação participante, devido a atuação de um dos autores na empresa pesquisada.

As entrevistas foram realizadas de tal forma, que utilizou-se um roteiro prévio de questões que visavam diagnosticar o momento atual de planejamento da empresa e com isto municiar os pesquisadores na melhor proposta de implementação do processo de S&OP. A tabela 1 apresenta a lista com a função na empresa, área e tempo de atuação de cada um dos profissionais entrevistados.

Entrevistado	Função	Área de atuação	Tempo de empresa (anos)
I	Analista	Finanças	2
II	Diretor	Pesquisa e Desenvolvimento	4
III	Gerente	Marketing	1
IV	Diretor	Comercial	4
V	Diretor	Manufatura	2
VI	Analista	PCP	1

Fonte: Autores

Tabela 1 – Relação dos Participantes das Entrevistas

4. Resultados

A análise do processo de planejamento da empresa foi dividida em duas etapas: 1^a) análise da situação atual e 2^a) proposta da implementação do ciclo de S&OP. Na primeira fase foram realizadas entrevistas com profissionais atuantes na empresa, provenientes de seis distintas áreas, conforme descritos na tabela 1, com o aporte de informações recebidas, foi possível comparar com o processo preconizado na literatura conforme Wallace (2001). Na segunda etapa foi proposta uma forma otimizada para implementação do ciclo de S&OP na empresa startup

4.1. Análise da situação atual

No momento em que foi realizada a análise da situação atual do planejamento de produção e vendas da empresa estudada, através das entrevistas com os profissionais foi possível obter um parecer muito claro e objetivo da forma que estão estruturados estes processos: O processo de planejamento de demanda não acontece, pois devido aos produtos que estão sendo comercializados, estão a pouco tempo no mercado, em torno de 8 meses, não existe qualquer tipo de previsão de venda ou base histórica, para que a área comercial possa estabelecer uma estimativa de vendas. Porém, os pedidos conforme informados pela área de manufatura, são recebidos sem qualquer tratamento e com prazos de entrega já definidos pela área comercial.

Na outra ponta do planejamento, o de produção, foi apresentada uma política de inventário de produto acabado, máxima, para suprir as oscilações da entrada de pedidos da área comercial. Conforme relatado pela equipe de manufatura, por diversas vezes acontecem ruptura na produção do 5 produtos fabricados, por falta de matéria prima. Foi constatado em observação, que o sistema de deveria realizar a gestão de estoque da empresa, não é utilizado pelas equipes de manufatura, financeiro, supply chain e comercial, por não estar devidamente configurado e formatado para as necessidades da empresa.

Algumas pessoas entrevistadas relataram a importância de se seguir um plano mestre de

produção, ter um sistema de gerenciamento de estoques tanto de matéria prima , quanto produto acabado, e principalmente ter um planejamento alinhado entre as áreas de produção e vendas:

“Um processo de planejamento alinhado entre produção e vendas, da mais robustez ao negócio e também proporciona uma redução de custos” (Diretor de Supply Chain).

“O gerenciamento de estoques torna o controle financeiro mais saudável e não permite que tenhamos gastos desnecessários” (Analista financeiro).

“ Alinhar as informações de demanda , são vitais para que eu possa entregar o produto ao nosso cliente, na quantidade e momento que ele necessita” (Gerente de Marketing).

4.2. Proposta da implementação do Ciclo de S&OP

A proposta de implementação do planejamento integrado e multifuncional, compreende todas as etapas do ciclo de S&OP, porém, buscou-se realizar uma leve adaptação para atender a rotina dinâmica da empresa startup pesquisada, sendo dispostas em 4 grandes etapas:

- a) Definição do objetivo e política do programa.
- b) Definição dos participantes e áreas representadas.
- c) Procedimentos das realizações das reuniões.
- d) Definição dos indicadores de performance.

4.2.1. Definição do objetivo e política do programa

A partir da conceituação do processo de S&OP, estruturou-se o objetivo do programa: manter a demanda e a oferta de produto em equilíbrio, através de decisões integradas, que são dispostas em quatro reuniões mensais, com diferentes áreas da empresa.

Por um outro lado, foi concenso dos autores que a política, deverá ser elaborada com o programa estando em andamento, com no mínimo 3 meses e no máximo 9 meses, para utilizar adequadamente o aprendizado obtido com o processo em desenvolvimento. Desta forma, entende-se ser esta uma maneira de definição das regras e responsabilidades, adequada ao meio e a situação da empresa.

4.2.2. Definição dos participantes e áreas representadas

A proposta de participação dos representantes dos setores envolvidos no processo de S&OP, foi adequada ao tamanho da empresa e representatividade de seus setores. Por possuir uma estrutura enxuta, definiram-se as áreas primordiais que conforme Wallace (2001), são essenciais na condução do processo integrado de planejamento que são: finanças, comercial, manufatura e supply chain. Sendo esta última área com a incumbência de coordenar o processo de S&OP. Cada área deverá possuir um representante no processo, conforme o cronograma de reuniões estipulada no próximo item.

4.2.3. Procedimentos das realizações das reuniões

As reuniões deverão seguir as orientações, conforme Wallace (2001), que estipula a realização de quatro reuniões, sendo da seguinte forma: 1ª) Reunião planejamento de demanda, que deverá acontecer no terceiro dia útil do mês, tendo como pauta o feedback da performance de vendas do mês anterior e através da observação do mercado e percepção da equipe comercial, fomentar a discussão do planejamento de demanda para os próximos meses. Esta situação acontecerá nos primeiros 12 meses até que possa ser utilizada uma previsão estatística. A partir da análise das necessidades e do feedback do planejamento do mês anterior deverá se apresentado em um horizonte de 12 meses, conforme tabela 2. 2ª) Reunião de planejamento de suprimentos, acontecerá no sétimo dia útil do mês, contemplará uma

análise detalhada das previsões da reunião anterior, com o foco voltado para a manufatura e suprimentos. Nesta fase avalia-se a disponibilidade de máquinas, mão de obra, níveis de estoques de matéria prima, semi-acabados e produto acabado, dando-se ênfase aos custos envolvidos. A entrega desta reunião deverá ser um balanceamento entre a quantidade a ser vendida e a quantidade a ser produzida, com a busca do melhor custo, em um horizonte de 12 meses, conforme demonstrado na tabela 2. 3ª) Reunião de Pré-S&OP, sendo realizada no nono dia útil do mês, nesta reunião participam um gerente de Marketing, um representante do setor de finanças e um do setor de planejamento de produção. Nesta reunião, serão discutidas as restrições apresentadas anteriormente, já com a apresentação das possíveis soluções, uma vez definidas as alternativas encaminha-se a pauta para a reunião executiva de S&OP para aprovação. 4ª) Reunião executiva de S&OP, acontecerá no décimo quarto dia útil do mês, nesta reunião, estarão presentes todos os diretores e o presidente executivo, que estarão aprovando e validando o planejamento integrado realizado.

		Histórico				Mês Atual	Curto Prazo				Médio Prazo				Fixo	Total Período Dez-Nov
Meses	Unit	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
# Dias de Vendas		20	22	19	22	20	22	20	22	23	19	22	20	20		
Previsão de Vendas																
Orçamento	Unidades	1.236	1.158	1.105	1.186	1.132	1.124	1.062	1.144	1.166	1.101	1.214	1.217	1.305		13.845
Plano Previsto	Unidades	1.080	1.150	1.032	1.169	1.164	1.168	1.156	1.169	1.219	1.114	1.225	1.207	1.336		13.853
Última Estimativa	Unidades	1.076	1.096	1.039	1.203	1.139	1.168	1.156	1.169	1.219	1.114	1.225	1.207	1.336		13.811
Variação UE X OR	%	87	95	94	101	101	104	109	102	105	101	101	99	102		100
UE X PP	%	100	95	101	103	98	100	100	100	100	100	100	100	100		100
Planejamento de Produção																
Plano Previsto	Unidades	1.109	1.280	1.110	1.078	1.172	1.336	953	1.164	1.276	1.091	1.274	1.306	1.170		14.148
Última Estimativa	Unidades	1.012	1.141	1.053	1.159	1.117	1.319	953	1.164	1.276	1.091	1.274	1.306	1.170		13.865
Variação	%	91	89	95	108	95	99	100	100	100	100	100	100	100		98
Inventário de Produto Acabado																
Plano Previsto	Unidades	861	837	938	825	833	1.001	798	793	850	827	876	976	809		
Última Estimativa	Unidades	812	862	932	873	851	1.002	799	794	850	827	876	976	810		
Variação	%	94	103	99	106	102	100	100	100	100	100	100	100	100		

Fonte: Autores

Tabela 2 – Exemplo de planejamento de demanda e produção

4.2.4. Definição dos indicadores de performance

Devido a necessidade de demonstrar para a diretoria da empresa que o processo de S&OP, provoca alterações positivas a partir de um modelo integrado de planejamento, buscou-se definir alguns indicadores de performance que pudessem demonstrar a evolução e resultados alcançados pelo processo multifuncional de planejamento. Foram considerados aspectos de nível de serviço interno, custos, retrabalho e acuracidade. Com isto foram propostos os seguintes indicadores:

- a) Acuracidade do planejamento da demanda
- b) Acuracidade do planejamento de produção
- c) Nível de estoque de produto acabado

Estes indicadores serão acompanhados em base mensal, apresentados em todas as reuniões e com 6 meses de programa, deverão ser estabelecidas metas.

5. Considerações finais

O processo de S&OP, possibilita um avanço significativo para a organização que o adota, proporcionando uma visão estruturada de todo o processo de planejamento. Não possui maiores complexidades em sua implantação, sendo de fácil condução, porém, é neste momento que muitas empresas, cometem um erro vital, que é de menosprezar as etapas que formam o processo de S&OP. O objetivo desta pesquisa foi de demonstrar que é possível aplicar este processo em qualquer indústria, mesmo em uma startup de tecnologia, na qual com pequenos ajustes, mas sem fugir dos principais pontos que são a formatação das reuniões e a participação dos principais agentes de conhecimento técnico da empresa e sua diretoria executiva. Na realização do trabalho foi possível identificar através das entrevistas com os profissionais da empresa, que a forma atual, sem aplicação do processo de planejamento integrado (S&OP), provoca desgastes, excesso de estoque ou falta do mesmo e desencontro de informações para a tomada de decisão no âmbito do planejamento de demanda e produção. Com isto foi possível elaborar uma comparação entre o que propõe a literatura pesquisada no processo de S&OP, a situação atual da empresa e uma proposta de planejamento através da aplicação do processo de S&OP, descrito na tabela 3.

	Literatura	Situação Atual	Proposta
Ênfase do Planejamento	Tática/Estratégica	Operacional	Tática/Estratégica
Horizonte de planejamento	12 meses	Não possui	8 meses
Periodicidade	Mensal	Não Possui	Mensal
Participação Diretoria	SIM	Não	SIM
Números itens planejados	Máximo 15	5 itens existentes	5
Análise Financeira	Atuante em todo o processo	Não	Na reuniao de Pre-S&OP e S&OP
Documentação	Todas as etapas do processo	Não	Todas as etapas do processo
KPI's	SIM, pra medir a performance do processo	Não	3 (acuracidade de estimativa de venda; acuracidade estimativa produção; estoques)

Fonte: Autores

Tabela 3 – Comparação entre a literatura, situação atual da empresa e proposta de implantação

Em uma análise superficial, é possível perceber o distanciamento que apresenta a empresa na situação atual, do processo de S&OP. Trabalha basicamente operacionalmente, sem abordar estrategicamente o processo de planejamento, não possuindo visão de longo prazo, sem uma gestão efetiva nos resultados, por não apresentar indicadores de performance e atuação direta da direção da empresa.

Os recursos em uma empresa startup são infinitamente inferiores a uma empresa de médio ou grande porte, mas mesmo assim, não se tornam excludentes na aplicação da metodologia , pois como é possível observar na tabela 3, na coluna “proposta”, chega-se basicamente a mesma metodologia preconizada pela literatura, na qual realizam-se pequenos ajustes para tornar o processo dinâmico e realizável na empresa startup.

Acredita-se que este trabalho, possa mostrar a todos os interessados no modelo de gestão integrada de planejamento, o S&OP, que é possível aplicá-lo em pequenas empresas e principalmente nas novas empresas com base tecnológica, que são denominadas startups.

Referências

BREMER, C.F.; AZEVEDO, R.C.; MATHEUS, L.F. *O retrato do Sales & Operations Planning (S&OP) no Brasil – parte I*, Rio de Janeiro, RJ: Revista Mundo Logística MAG, 2008.

MUZUNDAR, M.; FONTANELLA, J. *The Secrets to S&OP Process*, Supply Chain Management Review, <http://www.worddocx.com/>, 04/01/06.

RIES, E. *TA startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação continua para criar empresas extremamente bem sucedidas*, [tradução texto Editores].. São Paulo : Lua de Papel, 2012.

WALLACE, T. F. *Change Management in S&OP: The most Importante Task in Making S&OP Successful*, http://www.tfwallace.com/home/white_papers_newsletters.html: TF Wallace and Company, 2010.

WALLACE, T. F. *Planejamento de Vendas e Operações: Guia Prático*. Trad: Edgar Toporcov. São Paulo: IMAM, 2001.

WALLACE, T. F. *Sales & Operations Planning: “the how-to” handbook*, 2nd edition, Cincinnati: Ohio, 2004.

WALLACE, T. F. *Sales & Operations Planning: Costs and Benefits*, http://www.tfwallace.com/home/white_papers_newsletters.html: T F Wallace and Company: 2009.