

HELLEN EUNICE DA SILVA SOMAVILLA

**PLANEJAMENTO DE VENDAS E
OPERAÇÕES – S&OP NO SETOR
ELETROELETRÔNICO**

Curitiba

2015

HELLEN EUNICE DA SILVA SOMAVILLA

**PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES –
S&OP NO SETOR ELETROELETRÔNICO**

Artigo acadêmico apresentado ao Curso MBA
Sistemas Logísticos do CEPPAD da Universi-
dade Federal do Paraná - UFPR.

Universidade Federal do Paraná - UFPR
MBA Sistemas Logísticos do CEPPAD
Programa de Pós-Graduação

Orientador: Prof. José Eduardo Pécora Junior, Ph.D

Curitiba
2015

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo o estudo da importância da ferramenta da cadeia de suprimentos S&OP (Sales and Operations Planning) ou planejamento de vendas e operações, apontando sua elaboração e seus benefícios de implantação nas empresas. Esta ferramenta auxilia na tomada de decisões e, conseqüentemente, no melhor atendimento aos clientes e fornecedores. A empresa do setor eletroeletrônico estudada neste artigo possui 45 anos de funcionamento e é líder no mercado em que atua. Ela aplica em toda a sua estrutura processos integrados de logística e KPI's (Key Performance Indicators) constantemente aferidos e gerenciados na busca de seus resultados e metas, tanto financeiros como organizacionais. O trabalho também identifica os KPI's ou metas específicas da área de S&OP, desdobrados da estratégia e visão geral da empresa através do seu modelo próprio. O artigo inicia fazendo a conexão do argumento teórico com a estratégia de implantação. O objetivo central é criar uma posição mercadológica e organizacional exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades e um sistema de gestão que possibilitem a tradução da visão em objetivos monitorados por indicadores.

Palavras-chave: Planejamento de vendas e operações. Atendimento ao cliente. Demanda. Oferta.

Abstract

This paper aims to study the importance of supply chain tool S&OP (Sales and Operations Planning), pointing its preparation and benefits for deployment into companies. This tool assists on decision-making and, consequently, improving customers and suppliers relations. The company studied in this article has nearly 45 years of operation in the electronics sector and is a leader in its market. The company constantly applies in all its structure integrated logistics processes and measured and managed KPI's (Key Performance Indicators) in pursuit of results, both financial and organizational. The work also identifies the KPIs or specific goals in the area of S&OP arranged by an overview of the company through its own model. The paper introduces the theoretical connection while setting a strategy, which is aimed to create an unique marketing and organizational position, involving a different set of activities inserted in a management system for analysing business goals monitored by indicators.

Keywords: Sales and Operations Planning. Customer service. Supply and Demand.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas	9
Figura 2 – Modelo Estratégico da Empresa	14
Figura 3 – Integração entre o planejamento anual e o processo mensal de S&OP .	15
Figura 4 – Rotina S&OP	16
Figura 5 – Quadro Indicadores S&OP	17

Sumário

	Introdução	6
1	DESENVOLVIMENTO	8
1.1	O método	8
1.2	Calendário S&OP	11
1.3	Metodologia	12
1.4	Aplicação do S&OP no setor eletroeletrônico	13
2	CONCLUSÃO	18
	REFERÊNCIAS	20

Introdução

Com o gradativo crescimento das empresas, ficou cada vez mais difícil que as tomadas de decisões sejam feitas em um consenso entre todos os setores de uma empresa. É comum encontrarmos setores olhando apenas para a sua parte do negócio. A meta é que todos vejam o negócio através de uma mesma perspectiva.

Utilizado para melhoramento da capacidade de negócios, o S&OP tem por objetivo principal trazer um balanceamento entre a demanda e a oferta, com foco no melhoramento do nível de atendimento ao cliente. Segundo Wallace (2011, p. 19).

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 reais. 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 fator chave para o processo de S&OP é a comunicação. A ferramenta por si só não faz acontecer, quem faz isso são seus colaboradores, uma vez que são eles que detêm o sucesso dessa operação. É um trabalho em equipe, começando pelo planejamento da demanda de vendas, depois as observações e restrições do setor de suprimentos, as reuniões de consenso dos planos de vendas, operação e logística, e a disciplina de execução dos planos aprovados pelos gestores executivos.

A etapa mais importante do planejamento de vendas e operações, S&OP, é a revisão. É necessário que a demanda e a oferta sejam revistas mensalmente, que haja follow-up constante dos pontos críticos identificados, isso para que não ocorra produção superior ao necessário e para que as projeções de vendas sejam alinhadas de forma mais aproximada ao real, fazendo com que os estoques fiquem dimensionados corretamente, ou seja, com a quantidade suficiente para manter-se um nível de atendimento aos clientes.

A implantação do conceito traz muitos benefícios: o alinhamento da produção, melhor nível de atendimento aos clientes, inventários adequados, prazos de entrega satisfatórios, estoques acertados, maior produtividade, extinção de excessos produtivos, desenvolvimento do trabalho em equipe.

Os pontos acima são cruciais para conquistar os objetivos e a competitividade no segmento onde atuam.

Wallace (2011, p. 20) afirma que o S&OP “proporciona uma ‘janela para o futuro’ [...] - quando bem feito - realmente capacita as pessoas a prever melhor o futuro. O S&OP aprimora as tomadas de decisões pró-ativas”.

1 Desenvolvimento

1.1 O método

A metodologia S&OP – Sales and Operation Planning em sua maioria enfrenta resistência e dificuldades de implantação por sugerir uma nova filosofia de trabalho que gera uma grande mudança na cultura da empresa, com o mapeamento de todas as áreas que compõem o seu organograma e definição de metas e indicadores de desempenho que estruturam cada processo de acordo com a visão e estratégia da empresa, o que força estas áreas a uma filosofia de trabalho em que a ação passa pelo alcance de metas estabelecidas dentro de um tempo determinado, pois, segundo [Kaplan e Norton \(1997\)](#), “o que não é medido não é gerenciado”.

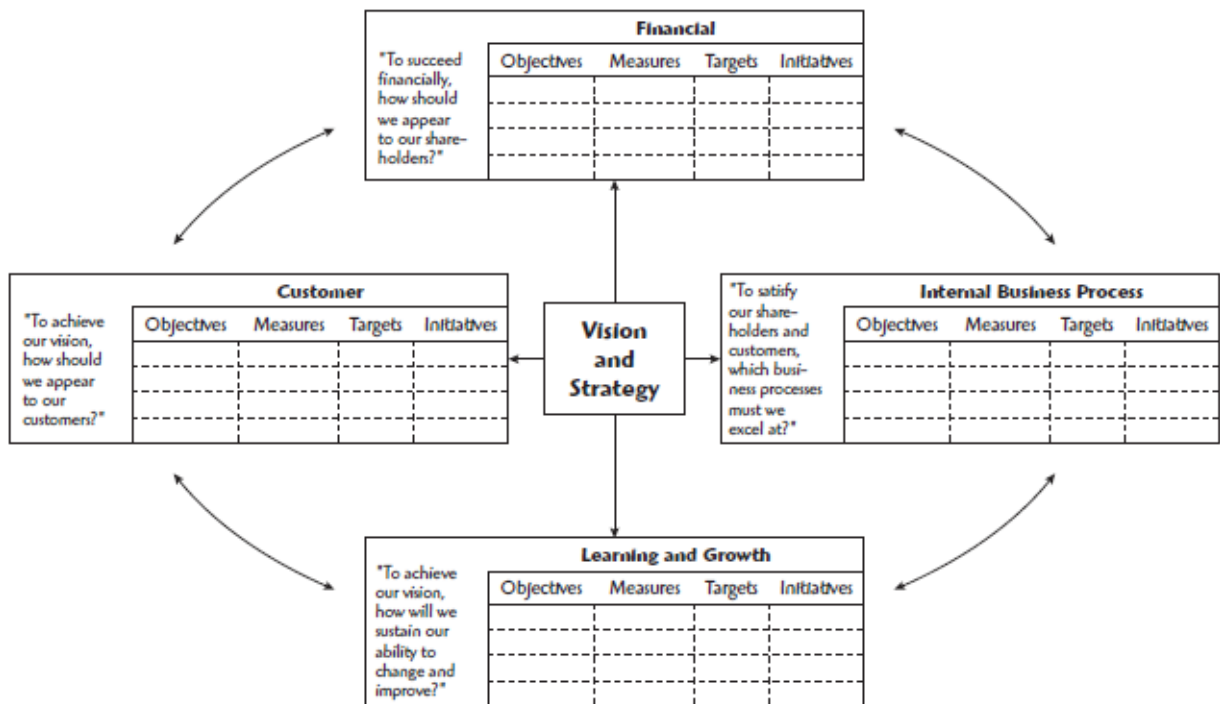
A metodologia que promove integração entre os eixos fomentadores da logística agrega valor diretamente ao BSC - Balance Score Card da organização, adicionando intenções ou previsões futuras, informações valiosas para o corpo diretivo e seus acionistas.

[Kaplan e Norton \(1997\)](#), ao reconhecerem que somente medidas financeiras não atendem a todas as necessidades de controle e planejamento das organizações, defendem outros aspectos não financeiros, como nível de atendimento a clientes e sua satisfação, processos internos e aprendizado/crescimento da organização. Ao atender também a essas expectativas não financeiras, a empresa ganha melhores condições de dirigir suas ações e ter melhor medida do sucesso, ou não, na implantação de sua estratégia.

[Kaplan e Norton \(2007\)](#), ver [Figura 1](#), mostram um conjunto de indicadores de desempenho que estão ligados à estratégia. Esta metodologia permite à empresa medir o seu desempenho através de quatro conjuntos, ou perspectivas básicas de indicadores:

- a) indicadores associados aos resultados financeiros: quais objetivos financeiros devem ser atingidos para satisfazer aos acionistas;
- b) indicadores associados aos clientes: quais as necessidades dos clientes que devem ser satisfeitas;
- c) indicadores associados aos processos internos: quais os processos internos chave devem alcançar um desempenho superior;
- d) indicadores associados ao aprendizado: também associado com a inovação, o que a empresa deve aprender depressa e como este aprendizado deve ocorrer.

Figura 1: Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 4, tradução nossa)

Sobre a estratégia, Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) a definem como:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ghemawat (2000, p. 15) diz que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”. Porter (1986, 2004) diz que a estratégia deve ser no sentido de criar uma posição competitiva exclusiva e sustentável. Porter (1996) cita a estratégia como criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Para Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo final das ações da empresa, podendo ser usada para explicar a diversidade entre as empresas e, por conseguinte, explicar o sucesso ou o fracasso na competição internacional.

O S&OP pode levar algum tempo para ser implementado, necessita persistência e racionalidade, isso porque seu ciclo é mensal e geralmente ocorre apenas uma vez por

mês e é somente nesse período que a empresa consegue extrair dele as experiências. Para superar essa fase de mudanças, é necessário que processo esteja bem estruturado de forma a apresentar resultados positivos de forma rápida, fazendo com que aqueles que estão apostando nesse processo não desistam.

Vasconcelos e Brito (2004) dizem que a ideia de vantagem competitiva está vinculada a questões relacionadas a como as empresas atuam, por que são diferentes, que fator determina o seu sucesso ou o seu fracasso. Cunha (1996) diz que o sucesso empresarial depende continuamente da criação e renovação de vantagens competitivas, bem como da agilidade na correção de rumos indesejáveis e é neste contexto que o S&OP propõe a entrega de resultados. É um processo cumulativo, no qual a execução das estratégias depende do acervo acumulado de conhecimentos e atributos técnicos, financeiros, comerciais e dos recursos humanos. Portanto, a manutenção da competitividade diz respeito a esforços continuados do consenso de toda gestão organizacional a perceber de forma pró ativa tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar suas previsões, tanto de demanda quanto de oferta, em função dessas intuições ou informações.

Para ilustrar a utilidade do processo, podemos citar como exemplo as empresas que trabalham com produtos sazonais, as mesmas devem estar preparadas com seus estoques, com relação a produto e quantidade, prevendo sempre o desembolso maior de caixa no período que antecede a alta das vendas e melhor preparado extraindo lucro superior ao histórico de vendas. O método vem como um facilitador, pois é criado um horizonte de previsões de vendas de no mínimo 12 meses, baseado em históricos e comportamento do mercado. Mensalmente, as demandas dos meses subsequentes serão revisadas, isso porque pode haver alterações de um mês para o outro quando não há um estatístico bem dimensionado: aumentos de oferta, lançamento de novos produtos, queda das vendas por motivos micro ou macroeconômicos, gestão de portfólio estão entre os fatores que justificam estas revisões.

A previsão do mês subsequente deverá sofrer os ajustes necessários e ser confirmada e aprovada por um comitê. Geralmente, a demanda do mês vigente não sofre ajuste, porém é acompanhada para informar ao planejamento ações de correção futura ou preparação de um plano de ação que maximize os resultados esperados. Com as previsões a longo prazo, além de nos preparar melhor para abastecimento de nossos estoques, conseguimos estreitar o relacionamento com nossos fornecedores, conseguindo vantagens nas negociações.

1.2 Calendário S&OP

Sobre calendário de planejamento, podemos destacar 5 fases importantes e sequenciais:

a) EXECUÇÃO DOS RELATÓRIOS

Logo após o final do mês, é feito um levantamento de todas as informações estatísticas necessárias que os setores envolvidos na definição da demanda e suprimentos irão precisar para execução e criticidade da atividade em questão. Segundo [Vasconcelos e Brito \(2004, p 54\)](#), a maioria destas atividades ocorre dentro do departamento de Planejamento ou Sistemas de Informações [...]. Consiste de três elementos:

- atualização dos arquivos com dados provenientes do mês recém-terminado, vendas reais, produção, inventários, etc.;
- geração de informações ao pessoal de Vendas e Marketing para uso na preparação da nova previsão. Isto pode incluir os dados das análises de vendas, relatórios estatísticos das previsões e planilhas para o pessoal de vendas no campo;
- divulgação destas informações ao pessoal adequado.

b) PLANEJAMENTO DA DEMANDA

As previsões de vendas devem ser levantadas pelos setores de Marketing e Comercial. O setor de Marketing irá revisar o portfólio de produtos e eventos que podem distorcer o estatístico e a área comercial irá revisar as previsões de vendas. Uma vez que o futuro é exatamente igual o passado, tudo vai funcionar. Porém normalmente não é assim. [...] "É das pessoas a incumbência de utilizar a inteligência que Deus lhes deu e seus conhecimentos das condições atuais para superar as estatísticas e conseguir a melhor previsão possível. Existem algumas rotinas potentes de previsão estatística que levam em conta fatores tais como indicadores econômicos, atitudes dos consumidores, e tendências da indústria. Se você estiver utilizando uma destas ferramentas, ótimo, você está em vantagem". ([WALLACE, 2011, p. 56](#))

c) PLANEJAMENTO DE SUPRIMENTOS – LIMITAÇÕES DE CAPACIDADE OU LOGÍSTICA

O objetivo é adequar a capacidade operacional da empresa para atender ao planejamento de demanda apresentado. É feita uma reunião que podemos intitular como “reunião de restrições”, onde o grupo envolvido irá delimitar o que poderá ser atendido e o que não. A fase três do processo é chamada de consenso da demanda restrita [...] Nela é realizada a validação do plano de produção e vendas considerando-se as restrições analisadas na etapa anterior

e é gerada uma visão financeira do plano e atualizada a projeção financeira para o ano. Ao final da etapa são elaboradas as recomendações para a reunião executiva. (HOLLMANN et al., 2013, p. 09)

d) REUNIÃO DE PRÉ-S&OP

A reunião Pré-S&OP antecede a reunião executiva e serve para tratar todos os pontos levantados pelo setor de suprimentos, possíveis soluções deverão ser apresentadas na próxima fase que é a reunião executiva. Em resumo, a reunião de Pré-S&OP é uma reunião de “preparação” para a reunião do S&OP Executivo. Porém na verdade ela é mais do que isso, pois o Pré-S&OP é uma reunião de tomada de decisões. A atitude dos participantes do Pré-S&OP deve ser: “Se esta fosse nossa empresa, o que nós decidiríamos?” (WALLACE, 2011, p. 60)

e) REUNIÃO DO S&OP EXECUTIVO

E, finalmente, a tão esperada reunião executiva, onde tudo o que foi construído até aqui, as previsões, planejamento de demanda, observações do setor de suprimentos, soluções e questionamentos, tudo será exposto para aprovação da alta administração, de forma que todos os setores envolvidos consigam chegar através de uma comunicação clara e sem ruídos em uma mesma opinião, em um mesmo objetivo, sob uma mesma perspectiva de negócio.

1.3 Metodologia

Ao concluir sobre a importância da definição dos passos metodológicos na pesquisa científica, Demo (2002) salienta que a noção de ciência, ou cientificidade é, sobretudo, questão de rigor metodológico e responsabilidade frente ao compromisso de obter resultados.

Para Chizzotti (2006), pesquisa científica pode ser caracterizada como esforço sistemático de, usando critérios claros, explícitos e estruturados, com teoria, método e linguagem adequada, explicar ou compreender os dados encontrados.

Demo (2002), ao argumentar sobre o desafio essencial representado pela pesquisa científica, como princípio de instrumentação teórico-metodológica para construir o conhecimento, lembra que as suas razões estão fundadas no questionamento sistemático e criativo, e na intervenção competente ou no diálogo crítico e permanente da realidade, no sentido teórico e prático. Isto leva o autor a definir pesquisa científica como o questionamento sistemático crítico e criativo, mais intervenção inovadora.

Os métodos denominados de qualitativos ou não estruturados parecem melhor adaptar-se à pergunta de pesquisa. A pesquisa é caracterizada como sendo do tipo qualitativa, e na qual foi utilizado as estratégias de estudo de caso de tipo único e pesquisa ação participativa, em que o pesquisador e os demais atores se encontraram reciprocamente

envolvidos no estudo. A pesquisa também caracteriza-se como sendo um estudo do tipo descritivo, presente na forma de transcrição das anotações de campo e de tipo interpretativo, presente na compreensão dos padrões que emergiram dos dados. Além disso, o estudo evidencia-se como sendo empírico, caracterizado na forma de obtenção dos dados.

Para [Godoy, Mello e Silva \(2006\)](#) o estudo de caso tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais e tem como característica fundamental compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos e destacando que, enquanto alguns estudos de casos são meramente descritivos, muitos se constituem numa combinação de descrição e interpretação.

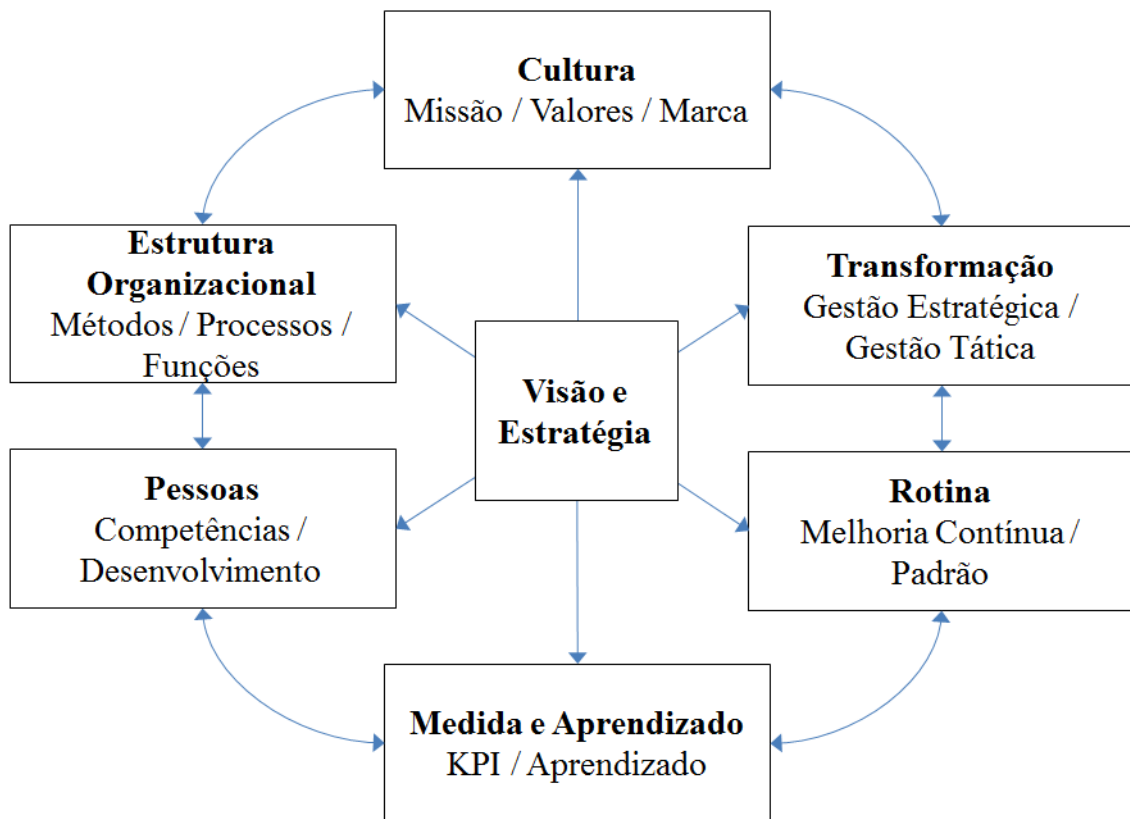
Para [Yin \(2001\)](#) o estudo de caso deve manter um encadeamento de evidências, a fim de aumentar a confiabilidade. Ou seja, o encadeamento de evidências deve ser no sentido de obter-se ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chega.

A pesquisa também é caracterizada como sendo do tipo exploratória. O estudo de caso teve como instrumentos fundamentais para a coleta de dados a observação, complementada pela análise de documentos, conforme proposto por diversos autores. A observação foi participante, pela própria situação do pesquisador pertencer à empresa analisada.

1.4 Aplicação do S&OP no setor eletroeletrônico

A empresa estudada adota um modelo em que desdobra a sua estratégia em seis perspectivas, conforme demonstra a [Figura 2](#) : cultura, transformação, rotina, medida/aprendizado, pessoas e estrutura organizacional. O modelo adotado pela empresa é uma forma de gerenciamento de todas as suas rotinas, de tudo aquilo que, dentro da sua visão particular, está ligado com o crescimento do seu negócio. Esta visão particular está centrada na superação das expectativas de seus clientes e na melhor adequação de seus produtos e serviços a todas as especificações exigidas independentemente de onde estes produtos e serviços são produzidos ou utilizados. Este modelo é o mesmo para todos os seus *sites* espalhados ao redor do mundo.

Figura 2: Modelo Estratégico da Empresa



Fonte: Elaborado a partir de pesquisa interna

A empresa coloca como objetivos principais a serem alcançados por seu modelo:

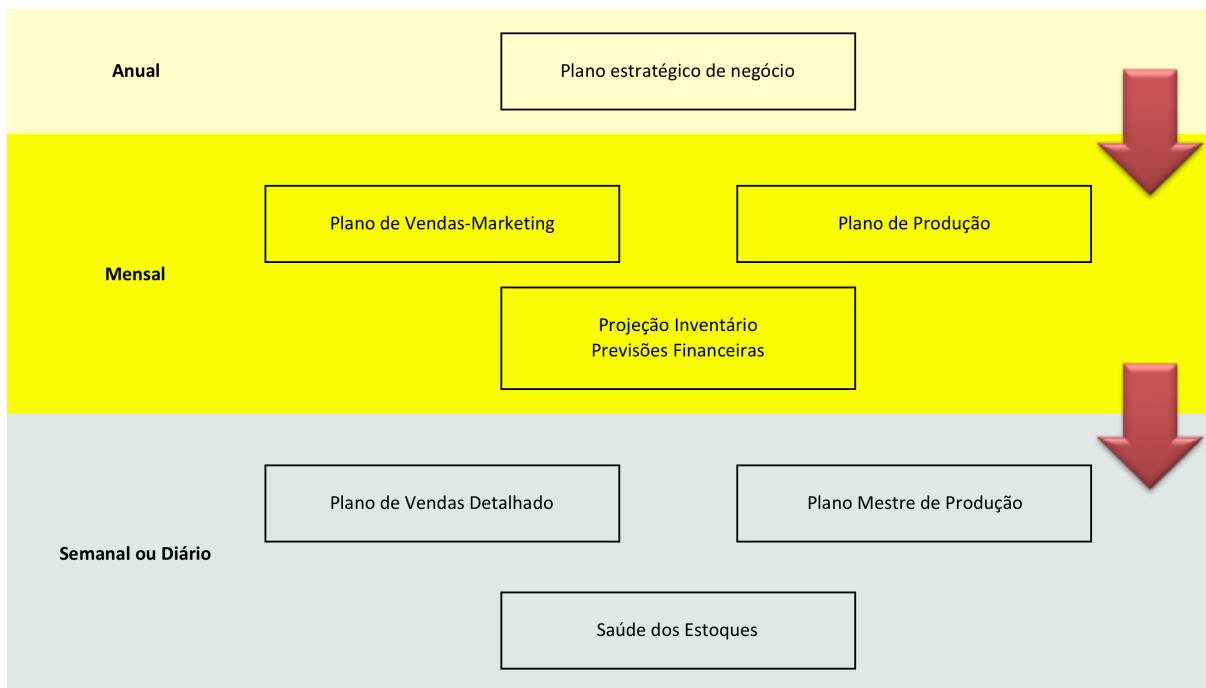
- a) atingir os melhores resultados;
- b) construir uma linguagem comum entre todos os seus colaboradores;
- c) tornar claro e melhor gerenciável as metas de curto e longo prazo;
- d) ser capaz de reproduzir as melhores práticas visando ao crescimento rápido e sustentável;
- e) trabalhar com ética e transparência;
- f) desenvolver as pessoas;
- g) controlar os riscos.

A mensagem central da perspectiva centrada na cultura é de que não existe um jeito certo de fazer a coisa errada.

O APICS (2000) nos ensina que o processo de Sales and Operations Planning - S&OP trabalha como uma tradução do plano estratégico dos negócios através de taxas de produção que venham ao encontro dos planos da empresa em termos financeiros, serviço ao cliente e outros objetivos do negócio. Isto significa que a missão do S&OP é suportar a

empresa no alinhamento da demanda de mercado de curto, médio e longo prazo com a sua capacidade produtiva, visando melhorar o nível do serviço prestado aos clientes da empresa por meio de entregas pontuais e corretas dos produtos solicitados, na quantidade especificada e a preços justos. A [Figura 3](#) demonstra a integração entre o planejamento anual da empresa e o processo mensal do S&OP, apresentando a integração entre os planos de produção e marketing para a geração dos planos operacionais diários ou semanais.

Figura 3: Integração entre o planejamento anual e o processo mensal de S&OP

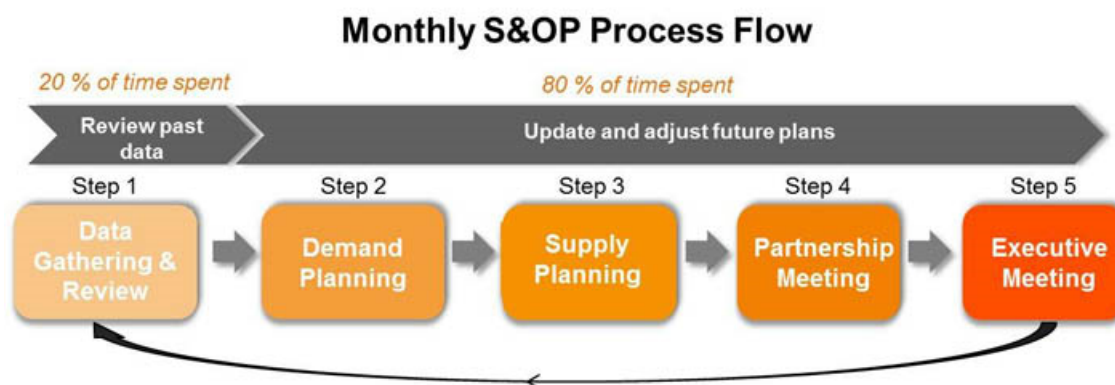


Fonte: Elaborado a partir de pesquisa interna

[Chopra e Meindl \(2012\)](#) declaram que para uma cadeia de suprimento gerir a variabilidade previsível com sucesso, a cadeia inteira precisa trabalhar voltada para o objetivo de maximizar a lucratividade. Para suportar este objetivo, o S&OP organiza sua rotina coordenada com as diretorias da empresa para, de forma colaborativa, refletir todos os aspectos funcionais, comerciais e logísticos em cenários factíveis, sejam eles volumétricos ou financeiros.

Na [Figura 4](#) explicamos a rotina executada mensalmente pelo departamento. Os cenários apresentados exigem consensos de alta importância e influenciam na tomada de decisão pelos líderes da companhia em todo o horizonte de planejamento.

Figura 4: Rotina S&OP



Fonte: Dynasis <<http://www.dys.com/en/solutions/sales-and-operations-planning/>>

No Figura 5 são demonstrados os objetivos, metas e iniciativas que permeiam a diretoria de Logística Integrada da empresa proposta e que, por sua vez, compõem os indicadores que avaliam a qualidade e a eficiência do S&OP – “Sales and Operation Planning”.

Figura 5: Quadro Indicadores S&OP

	Objetivo	Meta	Iniciativas (como)	Indicador
Financeiro	Aumentar faturamento em 67%	\$ 3 Bil em 2015 50 dias financeiros em 2013	Busca de novos mercados com produtos inovadores Aumento da rentabilidade Controle de inventário Programa de incentivos a redução de custos produtivos/matéria-prima Integração da visão financeira na logística integrada (inventário, fluxo de caixa, satisfação do cliente) Risco de diminuição do market share Risco relacionados a importação/exportação Risco relacionados a governança pública	Dias financeiros Receita líquida Fluxo de caixa
Cliente	Aumentar nível de serviço em 36% Aumentar acuracidade da previsão de venda 50%	OTIF: 89% WMAPE 30d: 20%	Atuando nos gargalos logísticos, gerindo o nível de estoque para níveis ideais Melhorando o relacionamento com o cliente, com contratos de volumes mensais e com penalidades caso não sejam cumpridos	OTIF WMAPE
Processo	Mapear e documentar todos os processos da empresa Atualizar os sistemas que geram a empresa (SAP, etc)	100% dos processos mapeados Em 2013, todos os sistemas atualizados com a última versão	Maturidade dos processos Ampliação da comunicação interna e externa Ferramentas que auxiliem em análises mais maduras	Qualidade
Aprendizagem & crescimento	Melhorar o clima organizacional em 30% Dobrar o número de pessoas certificadas APICS Aumentar o número de pessoas com pós-graduação em 20%.	Clima organizacional: 86% Pessoas certificadas APICS: 50% Pessoas pós-graduadas: 40%	Incentivando o bom relacionamento interpessoal, aumentar os feedbacks das lideranças para seus liderados Incentivar a certificação com ajuda de custo e material para estudo Identificar cursos de pós-graduação que atendam as necessidades da empresa, com ajuda de custo	Clima organizacional APICS % de pessoas com Pós-graduação

Fonte: Elaborado a partir de pesquisa interna

2 Conclusão

O S&OP tem um papel fundamental no sucesso da estratégia organizacional. Ele impacta significativamente sobre o desempenho de toda a cadeia e deve ser visto como uma atividade que envolve todos os parceiros, sejam eles internos ou externos. O foco na missão e estratégia da empresa pelo departamento de S&OP faz a diferença nos resultados de cada cenário que, por sua vez, qualificam e asseguram as decisões da liderança.

Atuando num contexto empresarial conturbado, a análise e interação que o S&OP gera na companhia mensalmente agregam conhecimento dos riscos de rupturas ou necessidades, por exemplo com fornecedores, capacidade logística, riscos com os concorrentes, variações financeiras como as taxas cambiais ou juros bancários ou mesmo riscos com relação a intervenções do governo que pode restringir sua demanda e marketing com eventos de alavancagem. A somatória destes fatores tornam-se vantagens competitivas que influenciam diretamente nas práticas da gestão administrativa.

O planejamento em especial adotado pela empresa que atua no setor objeto da pesquisa é praticado todos os dias para que as pessoas entendam o que deve ser feito, para eliminar as resistências às mudanças, para alargar os limites de seus processos, para ter uma liderança e pessoas comprometidas, para melhor gerenciamento de onde e quais capacitações são necessárias, para colocar foco sobre o resultado e quais expectativas devem ser atendidas, para criar *portfólio* e cronograma de desenvolvimento de produtos dentro da realidade. Enfim, tudo isso pode ser traduzido em utilizar a metodologia para determinar e agir sobre quais são os fatores críticos para o sucesso da empresa e isso, pode-se notar, a empresa estudada vem praticando e desdobrando muito bem para todos os seus níveis, pois o S&OP é a ferramenta que guia a implantação de sua estratégia e através dele todos na empresa sabem quais são as suas metas e, portanto, sabem o que precisam fazer para ajudar a empresa a atingir a sua meta global.

A união de diversos processos do S&OP em um único processo global, além de uma tendência leva a maturidade de planejamento, fundamenta resultados maximizados e a preparação para cenários micro e macroeconômicos, desta forma ajustando o momento de retração ou apostas em nichos de mercado ou investimentos.

A empresa estudada ajuda a construir uma cultura comum para todos, facilitando a execução dos processos, criando metodologias que alimentam o conhecimento, geram velocidade de resposta e melhoria da qualidade de gestão e de produtos.

Por fim, acredita-se que futuramente não existirão empresas sem processos de S&OP, pois empreender num modelo tradicional onde vendas, operação e logística significará aceitar a falta de comunicação efetiva entre as forças, sem colaboração integrada e um processo

de planejamento centralizado com chances reduzidas de sustentabilidade e crescimento.

Referências

- APICS. The association for operations management. *The Educational Society for Resource Management*, Virginia, 2000. Citado na página 14.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes, 2006. Citado na página 12.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da Cadeia de Suprimentos*. 4. ed. [S.l.]: Pearson, 2012. Citado na página 15.
- CUNHA, I. J. *A indústria catarinense rumo ao novo milênio: desafios, evolução e oportunidades*. Florianópolis: FIESC/SEBRAE, 1996. 216 p. Citado na página 10.
- DEMO, P. *Pesquisa e construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002. Citado na página 12.
- DYNASIS. *Solution S&OP*. Disponível em: <<http://www.dys.com/en/solutions/sales-and-operations-planning/>>. Acesso em: 05 jan. 2013. Citado na página 16.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000. Citado na página 9.
- GODOY, A. S.; MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. 115-146 p. Citado na página 13.
- HOLLMANN, R. L. et al. *Resultados Obtidos com a aplicação do processo de planejamento de vendas e operações (S&OP)*. Rio de Janeiro: PUC, 2013. Citado na página 12.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Citado na página 8.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [S.l.]: Harvard Business Review, 2007. Citado 2 vezes nas páginas 8 e 9.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. Citado na página 9.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986. Citado na página 9.
- PORTER, M. E. *What is strategy?* [S.l.]: Harvard Business Review, 1996. 61-78 p. Citado na página 9.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Citado na página 9.
- VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 44, p. 51-63, abr.,jun. 2004. Citado 3 vezes nas páginas 9, 10 e 11.

WALLACE, T. F. *Planejamento de Vendas e Operações: Guia Prático*. 3. ed. São Paulo: IMAN, 2011. Citado 4 vezes nas páginas 6, 7, 11 e 12.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. Citado na página 13.