

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO JOSÉ DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS E OPERAÇÕES PARA
UMA EMPRESA DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

JANDAIA DO SUL

2019

LEANDRO JOSÉ DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS E OPERAÇÕES PARA
UMA EMPRESA DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho

JANDAIA DO SUL

2019

O48p Oliveira, Leandro José de
Planejamento estratégico de vendas e operações para uma empresa de saúde e segurança ocupacional. / Leandro José de Oliveira. – Jandaia do Sul, 2019.
57 f.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho
Trabalho de Conclusão do Curso (graduação) – Universidade Federal do Paraná. Campus Jandaia do Sul. Graduação em Engenharia de Produção.

1. Sales & Operations Planning (S&OP). 2. Operações. 3. Planejamento estratégico e empresa de saúde e segurança ocupacional. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARECER Nº 013 LEANDRO JOSÉ DE OLIVEIRA/2019/UFPR/R/JA
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: LEANDRO JOSE DE OLIVEIRA

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

Título: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS E OPERAÇÕES PARA UMA EMPRESA DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

Autor(a): Leandro José de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

Rafael Germano Dal Molin Filho (Orientador)

Marco Aurélio Reis dos Santos

Giancarlo Alfonso Lovon Canchumani



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/12/2019, às 09:22, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARCO AURELIO REIS DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/12/2019, às 09:24, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/12/2019, às 09:55, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **2367509** e o código CRC **1AC9C87F**.

Dedico a Deus, por se fazer presente em todos os momentos da minha vida.

A minha amada Lígia, a minha querida mãe Lúcia e ao meu filho Adriano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, criador de tudo e de todos, por me iluminar e me acompanhar nesta jornada.

A minha namorada, por ter me dado suporte e apoio para iniciar e concluir este sonho.

A minha mãe, que da sua maneira fez o possível para que eu chegasse até aqui.

Ao meu filho, por compreender minha ausência durante o período de estudos.

Aos meus sogros e a minha família pelo incentivo.

Ao meu orientador Professor Rafael Germano Dal Molin Filho, pelo ensinamento e dedicação não só neste trabalho, mas em todos os anos da graduação.

Aos amigos, Fábio, Gabriel, Kennedy (sobrinho), Renan e Yuri, que estiveram juntos nesta jornada.

A equipe de trabalho que em minha ausência, conduziram com êxito as atividades.

*“Quem quiser ser líder deve ser primeiro servo.
Se você quiser liderar, deve servir.”*

Jesus Cristo

RESUMO

A competitividade presente exige das empresas uma gestão mais eficiente frente aos desafios relacionados às áreas comerciais e operacionais. O método de Planejamento de Vendas e Operações (PVO), conhecido intencionalmente como *Sales & Operations Planning (S&OP)* surge como uma alternativa eficiente para o gerenciamento de entradas e saídas de uma empresa. O *S&OP* tem como finalidade integrar as atividades produtivas com as demandas, reduzindo excessos de tempo ociosos e custos operacionais. Desta forma, a presente pesquisa tem como objetivo implementar as primeiras etapas de uma proposta de uma proposta customizada de *S&OP* para o ramo de Serviços de Saúde e Segurança Ocupacional. Os setores alvos dos estudos foram o setor de negócios e o setor de segurança do trabalho, com destaque para os aspectos de capacidade da produção, nível de serviço e provisionamento de vendas. Este trabalho retratou as realizações das três primeiras fases de implantação, descrevendo ações e efeitos das experiências iniciais.

Palavras-chave: *Sales & Operations Planning (S&OP)*. Operações. Planejamento estratégico e Empresa de Saúde e Segurança Ocupacional.

ABSTRACT

Present competitiveness requires companies to be more efficiently managed in the face of challenges related to commercial and operational areas. The Sales and Operations Planning (S&OP) method, known intentionally as Sales & Operations Planning (S&OP), emerges as an efficient alternative for managing a company's inputs and outputs. The purpose of S&OP is to integrate production activities with demands, reducing downtime and operating costs. Thus, this research aims to implement the first steps of a proposal of S&OP for the branch of Occupational Health and Safety Services. The target sectors of the studies were the business sector and the occupational safety sector, with emphasis on aspects of production capacity, service level and sales provisioning. This paper portrayed the achievements of the first three implementation phases, describing actions and effects of the initial experiences.

Keywords: Sales & Operations Planning (S&OP). Operations. Strategic Planning. Occupational Health and Safety Company.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO TÍPICO DE S&OP	19
FIGURA 2 - DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE S&OP.....	20
FIGURA 3 - BALANCEAMENTO ENTRE DEMANDA E OFERTA.....	21
FIGURA 4 – MODELO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS.....	23
FIGURA 5 - AS DEZ ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO S&OP NA EMPRESA	24
FIGURA 6 – MÉTODO CUSTOMIZADO DE S&OP.....	32
FIGURA 7 – ESTRUTURA HIERÁQUICA DA EMPRESA	33
FIGURA 8 – EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO S&OP	35
FIGURA 9 – AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO S&OP NA EMPRESA.....	36
FIGURA 10 – POLÍTICA DE IMPLANTAÇÃO DO S&OP	42
FIGURA 11 - AVALIAÇÃO DAS ETAPAS DO S&OP	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEMANDA E OFERTA NÃO BALANCEADAS	21
QUADRO 2 - VOLUME VERSUS MIX	22
QUADRO 3 - PLANILHA S&OP.....	40
QUADRO 4 – CÁLCULO DO REGISTRO PROJETADO.....	41

LISTA DE SIGLAS

CEO	- Chief Executive Officer
eSocial	- Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
ISO	- Internatinoal Organization for Standardization
KPIS	- Key Performance Indicator
NBR	- Norma Brasileira
PCP	- Planejamento e Controle da Produção
PIB	- Produto Interno Bruto
SGQ	- Sistema de Gestão da Qualidade
S&OP	- Sales and Operations Planning

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivo específicos	15
1.3	METODOLOGIA.....	15
1.4	APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	<i>SALES & OPERATIONS PLANNING</i>	17
2.1.1	Histórico	17
2.1.2	Definição	18
2.1.3	Fundamentos do <i>S&OP</i>	20
2.2	SERVIÇOS OCUPACIONAIS	24
2.3	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	25
2.4	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	26
2.5	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE <i>ISO (9001)</i>	27
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2	PROTOCOLO DE PESQUISA	30
3.2.1	Local da análise	30
3.2.2	Responsáveis.....	31
3.2.3	Dimensão temporal	31
3.2.4	Coleta de dados	31
3.2.5	Análise de dados.....	32
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO CENÁRIO DE ATUAÇÃO.....	32
3.3.1	Análise da expectativa de mercado.....	34
3.3.2	Análise da situação atual da empresa.....	34
4	ESTUDO DE CASO	36
4.1	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO <i>S&OP</i> NA EMPRESA	36
4.1.1	Capacitação e decisão de parar ou continuar	36
4.1.2	Designar responsabilidades	37

4.1.3 Criar famílias para aplicação	38
4.1.4 Criar planilha de S&OP	38
4.1.5 Realizar teste piloto 2019	41
4.1.6 Política de S&OP.....	41
4.1.7 Gerar relatórios	43
4.1.8 Integrar famílias.....	43
4.1.9 Automatização da planilha do S&OP	43
4.10 Aplicar melhoria contínua	44
4.11 Planejar metas para 2021	45
4.12 Considerações Finais.....	45
5 CONCLUSÕES	48
5.1 Sugestões de trabalhos futuros.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ATA DE REUNIÃO PRÉ (S&OP) – 10/11/2019.....	55
APÊNDICE B – ATA DE REUNIÃO PRÉ (S&OP) – 13/11/2019.....	56

1 INTRODUÇÃO

Desde os primeiros passos da industrialização, empresas vêm adotando constantes mudanças para obterem melhores resultados em seus negócios, revendo até mesmo alguns conceitos administrativos. Precisam essencialmente de agilidade para se adaptarem as necessidades em que se pede o mercado, podendo ser mudanças do meio político, social ou econômico (BARRETO, 2005).

Em meio a estas mudanças, o surgimento de empresas bem estruturadas vem incentivando o desempenho de alto nível, entre organizações dos mais variados segmentos. Para o SEBRAE (2018), o início de uma empresa organizada depende de pesquisas e conhecimentos que auxiliem nas tomadas de decisões ao longo das etapas do empreendimento. Várias são as vias para o crescimento, porém se não planejadas podem levar a falência.

Diante destas evoluções, métodos de gerenciamento passaram a figurar cada vez mais como ferramentas que buscam o alcance das metas das empresas, com destaque para o processo de gestão *S&OP*, conhecida também por Planejamento de Vendas e Operações (CARDOSO, 2017).

Ainda, por meio da sua capacidade de controle, o *S&OP* é visto por Wallace (2001), como um método que auxilia a manter alinhada à demanda e a oferta, sejam para armazenamentos ou por solicitações de pedidos (empurrada ou puxada). Além disso, o autor apresenta o *S&OP* como ferramenta de gestão devido os resultados por ela já obtidos.

De acordo com os autores Feng, D'amours e Beauregard (2008), o mercado se apresenta de forma agressiva em um cenário versátil, sendo assim as empresas tem buscado ferramentas que trabalhem com gestão integrada.

Ademais, para os mesmos autores Feng, D'amours e Beauregard (2008), o *S&OP* vem ganhando progressivamente aprovação dos gestores, unificada a outras ferramentas que servem para alinhar estrategicamente as áreas de uma empresa. Destacam que o *S&OP* pode ser utilizado tanto em empresas de produção de bens como prestadora de serviços.

Entrando na pesquisa a ser trabalhada, uma razão que motivou a implantação do *S&OP*, foi pelo fato de a empresa passar constantemente por mudanças devido ao momento de crescimento que ela se encontrava. Este crescimento confrontava o modelo de vendas e operações permitindo assim a

possibilidade de aplicação do *S&OP* para sua realidade.

A empresa em estudo possui serviços de saúde e segurança do trabalho, estes serviços ocupacionais estão atrelados a um processo de produção, onde uma equipe técnica desenvolve e executam programas e laudos que são regulamentadas pelo Ministério do Trabalho através de decretos, portarias e leis trabalhistas. Desta forma o objeto de estudo descreverá a implantação da ferramenta de gestão *S&OP* em uma empresa de saúde e segurança no trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

As organizações que se estruturam através de tecnologias e de pessoas, sofrem menos pelas cobranças feitas pelos clientes, embora as exigências por produtos e serviços de alta qualidade estão cada vez mais comuns para os consumidores que estão mais analíticos e críticos. Tais exigências, tornam-se pontos obrigatórios na situação atual dos negócios. De acordo com o PORTAL DA EDUCAÇÃO (2018) os consumidores entenderam que são fundamentais, e, portanto, exigem cada vez mais por qualidade das empresas.

Ainda considerando que, em um ambiente de trabalho torna-se cada vez mais relevante o desenvolvimento de operações que priorizam pela eficiência em seus resultados, o método *S&OP* é visto como uma ferramenta que auxilia as empresas na busca pela qualidade em seus processos de forma alinhada.

Desta forma, segundo Palmatier e Crum (2002), as experiências obtidas com a realização das etapas do *S&OP* tendem a promover melhorias para os processos das empresas que fazem aplicação deste método, se as etapas do *S&OP* forem bem realizadas grandes serão suas vantagens. Através do *S&OP* é possível também, ter uma gestão mais organizada obtendo-se maior eficácia em relação ao gerenciamento da organização.

Portanto o presente trabalho seguirá o formato no âmbito acadêmico sobre o avanço das pesquisas, e ao profissional, uma vez que será realizado o acompanhamento de acordo com as necessidades. O intuito é unir fatores para aplicação, auxiliando para que os gestores interessados em a utilizar, identifiquem seus benefícios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever as etapas iniciais de implantação de uma proposta de planejamento de vendas e operações para uma empresa de serviços de saúde e segurança ocupacional.

1.2.2 Objetivo específicos

- Apresentar as características funcionais do método para uma empresa de saúde e segurança ocupacional;
- Obter uma proposta de planejamento de vendas e operações para empresas de saúde e segurança ocupacional que vise melhorias em seus serviços operacionais;
- Relatar a implementação das primeiras fases do planejamento *S&OP*.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como qualitativo, de natureza aplicada, e caráter exploratório, seguindo as direções do estudo de caso.

Para Toulmin (1990), classificar um trabalho em pesquisa qualitativa é necessário apresentar algumas características como: tendência a formulação de teorias, realização de estudos empíricos e na manifestação da necessidade de dispor os problemas a serem pesquisados, assim como as soluções para estes.

Este estudo tem objetivo de caráter exploratório, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade sobre o tema com intuito de aplicá-lo. Integra pesquisas da literatura através de autores citados em demais trabalhos, e trabalhos com semelhança que auxiliam no entendimento, o que permite desta forma assumir características de Estudo de Caso.

De acordo com Gil (2002), as etapas para aplicar em um estudo de caso podem ser direcionadas através da:

- Formulação do problema, onde se concentra toda a pesquisa, exigindo grande atenção da variedade literatura utilizada;
- Definição da unidade-caso, direcionando a um caso específico com

um determinado histórico;

- Elaboração do protocolo, assegura a credibilidade do caso, através dele é definido a realização da coleta de dados e como aplicá-la;
- Coleta de dados, utilizado para a realização de abordagens e entrevistas, gestão de documentos e de informações levantadas sobre o assunto;
- Análise dos dados, difere os dados levantados do que se torna em informação indispensável e as dispensáveis, gerando através delas um relatório.

1.4 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 5 seções:

A seção 1 traz a introdução do trabalho, com contextualização da problemática, questão da pesquisa, justificativas, objetivos gerais e específicos e um breve resumo da metodologia.

A seção 2 traz a revisão bibliográfica referente a pesquisa realizada sobre planejamento de vendas e operações *S&OP*, suas entradas e suas saídas.

Na seção 3 aborda os detalhes da abordagem metodológica, a caracterização da pesquisa e o método para alcançar o objetivo proposto.

Já na seção 4 vem o estudo de caso. Este foi desenvolvido em uma empresa de saúde e segurança ocupacional e assistencial em uma cidade da Região Norte do Paraná.

A seção 5, por fim, traz as conclusões e considerações finais, além de sugestões para aprofundamento do tema e trabalhos futuros. Na sequência são citadas todas as referências bibliográficas que permearam e ajudaram a construir este trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

As pesquisas realizadas foram voltadas ao processo de planejamento de vendas e operações, denominado *S&OP*. Esta ferramenta unifica, aprimora e integra as informações das áreas operacionais, administrativas e financeiras fornecendo uma única base de dados para a alta diretoria. Para que os resultados aconteçam de forma satisfatória é necessário acompanhamento contínuo através de reuniões contínuas envolvendo a todos que fazem parte do processo diretamente, independente da sua função (WALLACE, 2001). Sendo o objeto de estudos deste trabalho, o processo operacional estratégico para os Serviços Ocupacionais em uma empresa de Saúde e Segurança no Trabalho na cidade de Mandaguari-PR.

2.1 SALES & OPERATIONS PLANNING

2.1.1 Histórico

Segundo Barreto (2005), no início da era industrial a preocupação se restringia as inspeções dos equipamentos, diferente do momento atual com o foco todo voltado ao cliente, suprimindo as necessidades exigidas por eles como pontualidade, qualidade nos serviços e produtos, valores praticados, disponibilidade e agilidade.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial surgiram algumas tendências para o restabelecimento do mercado, assim como uma nova forma de gerenciamento organizacional, e que descrito por Hopp e Spearman (2013), no final da Segunda Guerra Mundial a globalização se organizou através das novas formações de profissionais com capacitação em gestão, atendendo a necessidade de líderes com habilidades em lidar com problemas rotineiros dentro de uma organização.

As vantagens da globalização são sentidas até os dias atuais na melhoria interna das empresas com seus processos, a forma de gerir, meios de se obter uma melhor eficiência o que conseqüentemente traz como resultados a qualidade dos serviços e produtos ofertados. Esse novo cenário não se limitou apenas por alavancar os meios econômicos dos países, mas também a introduzir uma nova forma de gestão de melhorias em seus processos (HOPP; SPEARMAN, 2013).

A ferramenta *S&OP* começou a ser aplicada no início dos anos 80, e foi na indústria as suas primeiras implantações, momento em que empresas buscavam a integrar os processos administrativos e produtivos (ESCOLA EDTI, 2019).

Segundo a ESCOLA EDTI, o *S&OP* surgiu como uma alternativa de planejamento diferente das tradicionais que eram organizados por equipes independentes e com baixa comunicação, pois as atividades eram realizadas em diferentes momentos.

Desta forma tornou-se cada vez mais importante a implantação do *S&OP*, fazendo com que trabalhos em conjunto ganhassem força, organizando as tarefas com a meta de melhorarias dos resultados, integrando assim os processos de entrada (vendas) aos processos de saída (entrega do produto ou serviço), com o envolvimento do setor produtivo (ESCOLA EDTI, 2019).

Com intuito de oferecer qualidade aos serviços propostos aos seus consumidores, o aperfeiçoamento do modelo de negócio e a eficácia produtiva são os objetivos mais desejados das organizações modernas. Com isso, a ferramenta *S&OP*, vem sendo introduzida nas empresas (BREMER; AZEVEDO; MATHEUS, 2008).

2.1.2 Definição

Ao iniciar a definição de *Sales and Operations Planning (S&OP)*, é importante destacar o seu significado, Planejamento de Vendas e Operações.

O *S&OP*, pode ser definido como um processo que envolve a alta administração, responsável por todas as definições que estão em cada etapa do planejamento estratégico, além disso o *S&OP* possui papel de integrar as informações, juntando verticalmente e horizontalmente (PEDROSO; SILVA, et.al., 2015). Dentre as investigações literárias nota-se que Wallace (2001) é um dos pesquisadores mais referidos em pesquisas acadêmicas relacionadas ao assunto, ele apresenta o *S&OP* como uma ferramenta de aproximação entre os planejamentos, estratégicos de negócios e a metodologia das organizações. Para Wallace (2008), quando bem aplicado permite a alta direção uma visão global permitido tomadas de decisões assertivas.

Segundo Wallace (2001) *S&OP* é um método de gestão que auxilia as empresas em seus planejamentos, visando extrair um alto rendimento entre as

áreas envolvidas. O *S&OP* serve para otimizar os tempos e desperdícios de produção através do alinhamento das informações, além do controle entre demanda e o balanceamento. Este um dos autores mais citados em pesquisas e trabalhos acadêmicos.

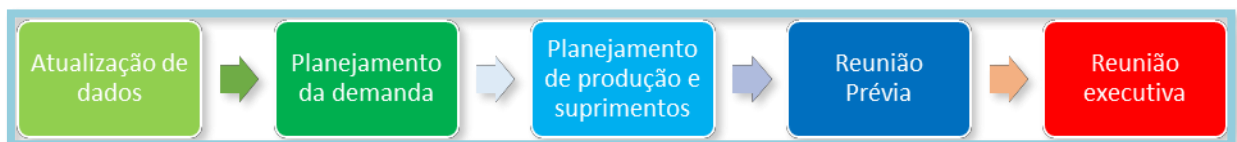
O *S&OP* é um processo que tem como propósito desenvolver um plano coordenado para toda a empresa, relacionando os objetivos estratégicos de produção e tratando dos vários planejamentos, como *marketing*, financeiro, operações e de vendas (VOLLMANN, 2006).

Ainda nessa perspectiva, para Thomé (2012), empresas que aplicam o *S&OP* conseguem alinhar os planos estratégicos e operacionais. Com o *S&OP* é possível também chegar a um balanceamento equilibrado entre a oferta e demanda, passando pela a entrada do pedido, sua produção e da entrega, envolvendo nessa sistemática o cliente e o fornecedor.

Reforçando a importância do *S&OP*, Vollmann (2006), descreve que a alta direção passa a ter um controle mais organizado das diversas áreas da empresa, através de uma comunicação mais eficiente.

Segundo o Ilos (2006), o método do *S&OP* discorre através de cinco etapas, que podem ser vistas na FIGURA 1.

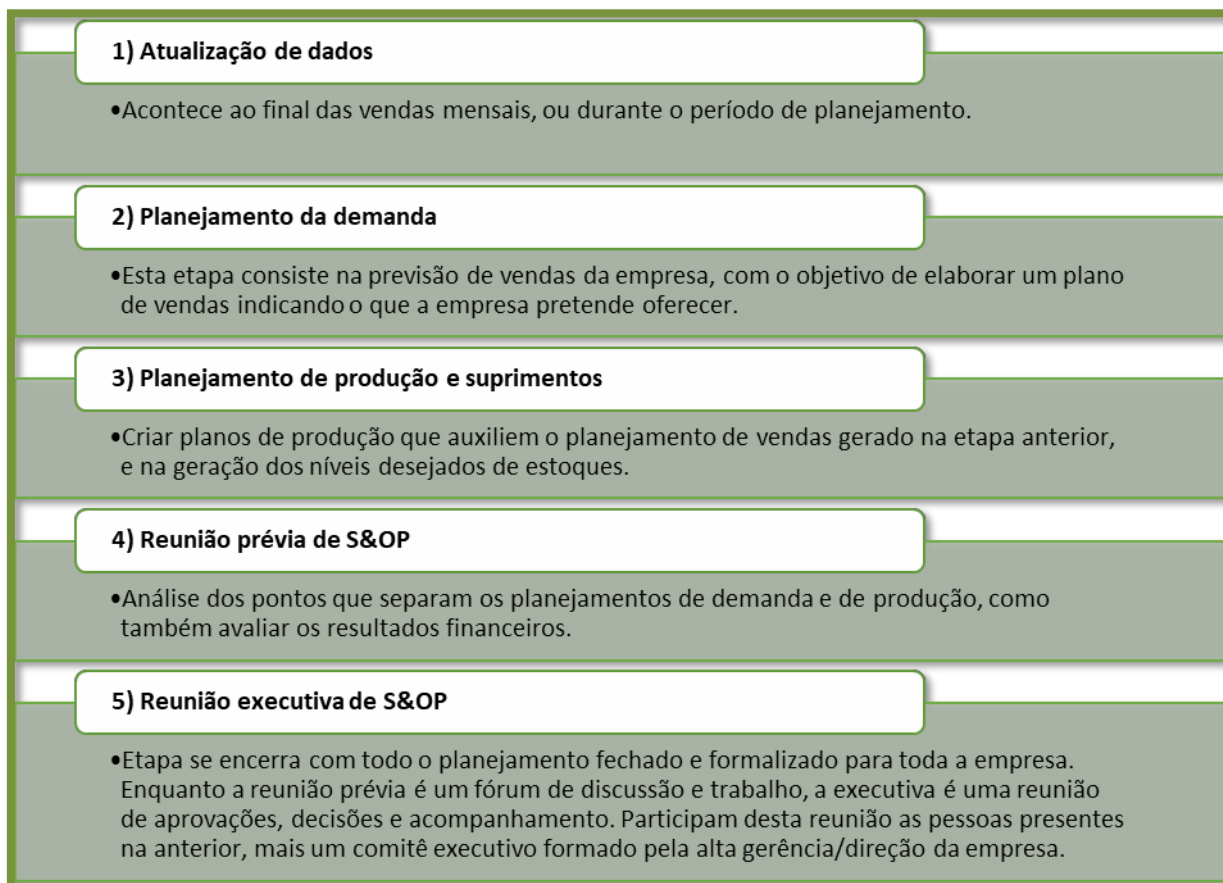
FIGURA 1 - PROCESSO TÍPICO DE *S&OP*



FONTE: Adaptado de Ilos (2006).

Ainda, de acordo com o Ilos (2006) estas etapas são descritas de forma objetiva como apresentado na FIGURA 2.

FIGURA 2 - DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE S&OP



Fonte: Adaptado de Ilos (2006).

2.1.3 Fundamentos do S&OP

Segundo Wallace (2001), esta ferramenta ajuda a manter o equilíbrio entre demanda e oferta, assim como sua manutenção, sendo importantes estes fatores para uma boa administração dos negócios.

A importância de se manter a demanda e oferta equilibradas, pode ser notada com as consequências desta falta. De acordo com Wallace (2001), a falta de gestão entre demanda e oferta acarreta em pontos negativos que podem ser observados no QUADRO 1.

QUADRO 1 - DEMANDA E OFERTA NÃO BALANCEADAS

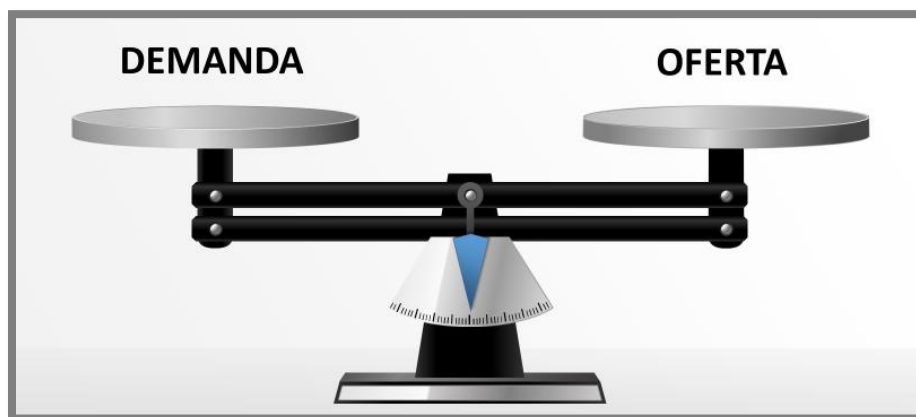
Causas	Efeitos
<input type="checkbox"/> Atendimento ineficiente ao cliente.	<input type="checkbox"/> Atraso a entrega dos produtos ou serviços pactuados com os clientes, gerando a perda de novos negócios
<input type="checkbox"/> Custos elevados.	<input type="checkbox"/> Maior custo através de horas extras não planejadas, fretes com maior agilidade aumentam, a variação de fornecedores que atendam às necessidades pontuais é ruim
<input type="checkbox"/> Qualidade dos serviços e produtos comprometida.	<input type="checkbox"/> A falta de planejamento faz com que a empresa invista em energia desproporcional para efetivar uma entrega ao cliente, através do não cumprimento dos padrões estabelecidos e o não acompanhamento da produção.

Fonte: Adaptado de Wallace (2001).

Conforme a demanda aumenta sobre a oferta, o desempenho se compromete em três pontos: o custo, a qualidade e o prazo; gerando a perda de novos clientes ou negócios, aumentando-se os custos diminuindo-se os lucros. Para Wallace (2001) o mesmo se vale quando a oferta é consideravelmente maior do que a demanda; o que acarreta no aumento do inventário, na elevação do custo de estoque, no comprometimento do fluxo de caixa e na baixa produção.

A FIGURA 3 traz uma representação necessária para o equilíbrio entre oferta e demanda.

FIGURA 3 - BALANCEAMENTO ENTRE DEMANDA E OFERTA

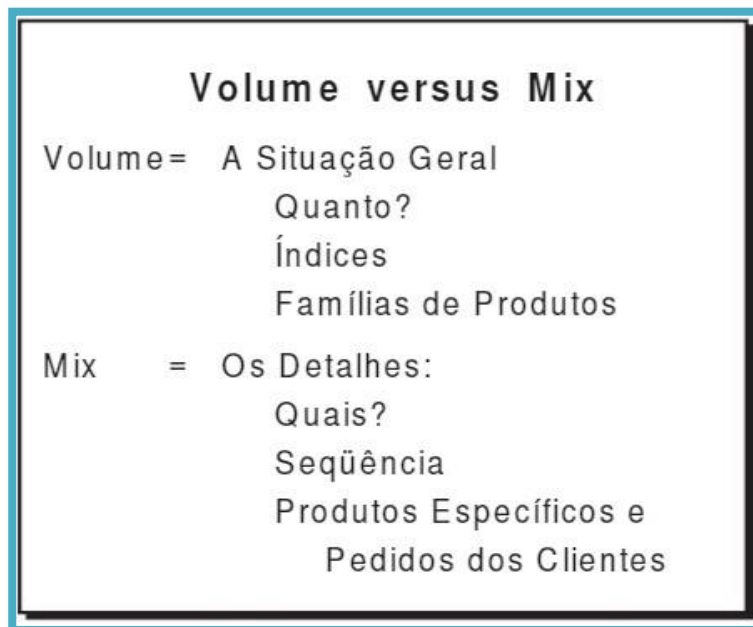


FONTE: Adaptado de Wallace (2001).

Existem outros dois itens que são o volume e o mix. À medida que o volume tiver uma gestão de controle eficiente, surgirão menos problemas em relação ao

mix. Gestores sentem dificuldade em identificar se os problemas estão relacionados ao volume ou ao mix (WALLACE, 2001). No QUADRO 2, é possível ver o que os diferenciam.

QUADRO 2 - VOLUME VERSUS MIX

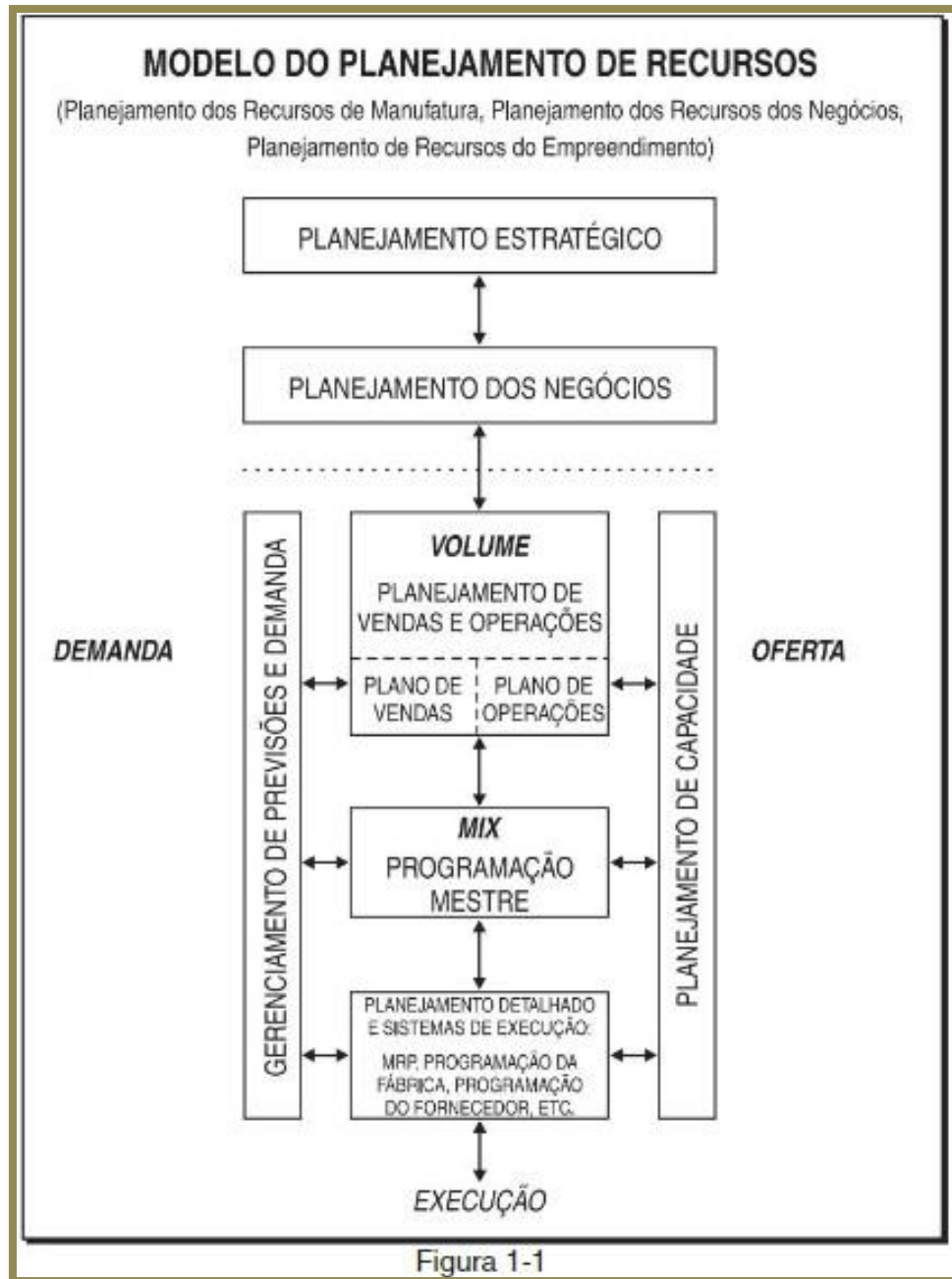


Fonte: Adaptado de Wallace (2001).

Custos, produção, inserção de produtos e serviços, qualidade e eficiência dos processos compõem parte do modelo de desempenho de elevados níveis que nada mais são resultados da globalização. Por tanto, o real entendimento das empresas sobre o assunto permite a elas flexibilidade e agilidade em suas ações (HITT, 2012).

Para Wallace (2001) a gestão eficiente que o *S&OP* traz, permite otimizar a rede que abastece, tornando uma vantagem financeira entre os custos, agilidade e inventários. Se comparados aos indicadores anteriores, este pode-se afirmar que era inatingível. A partir da FIGURA 4 explica detalhadamente o fluxo deste processo.

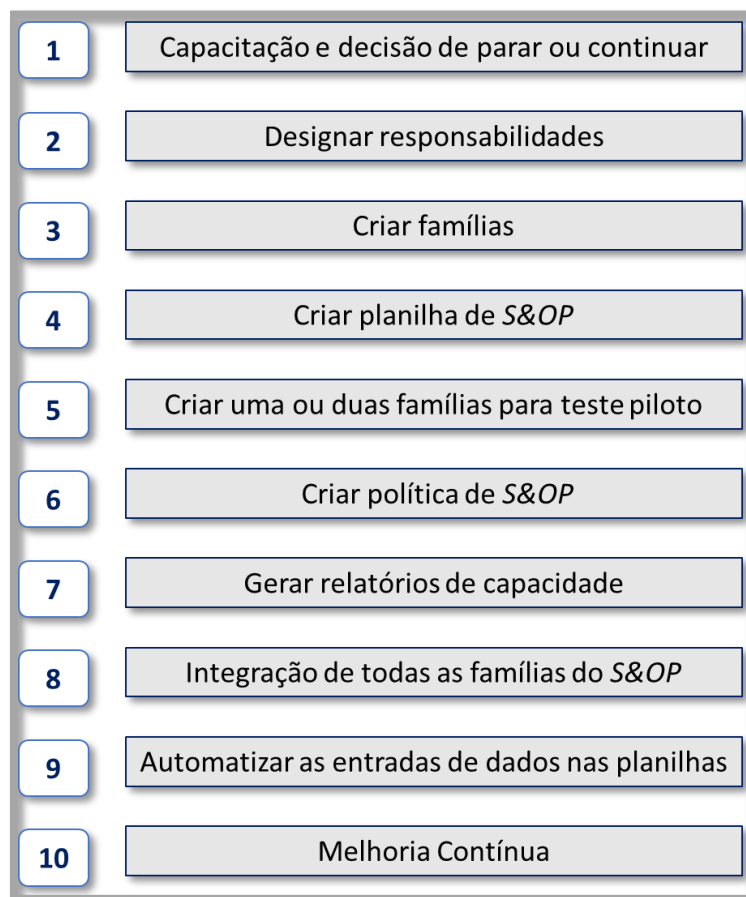
FIGURA 4 – MODELO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS



FONTE: Adaptado de Wallace (2001).

Ainda de acordo com Wallace(2001), para uma implantação segura e eficiente, é sugerido dez etapas que são apresentadas na FIGURA 5.

FIGURA 5 - AS DEZ ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO S&OP NA EMPRESA



FONTE: Adaptado de Wallace (2001).

Segunda Wallace (2001), disciplina e comprometimento nestas etapas são fundamentais para se obter bons resultados.

2.2 SERVIÇOS OCUPACIONAIS

De acordo com a Norma Regulamentadora nº4, o Ministério do Trabalho exige que todas organizações mantenham serviços especializados de segurança e saúde ocupacional para maior gestão dos processos e consequente prevenção de acidentes através da elaboração e implantação de programas e laudos. (PREVINSIA, 2018).

E com a implantação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), instituído através do Decreto nº 8373/2014 a rotina dos profissionais de Segurança e Saúde Ocupacional sofrerão alterações significativas, pois os documentos hoje físicos passarão a ser transmitidos eletronicamente para o governo, sendo necessário informações

precisas dentro dos prazos estipulados. (GRUPO SH BRASIL, 2018).

Segundo Perinetti (2018) é de extrema importância que as empresas se organizem para disponibilizar as informações através de arquivos eletrônicos, facilitando a transmissão desses dados nos eventos devidos, caso contrário, as empresas poderão repassar quaisquer dados de forma errônea, correndo o risco de autuação.

2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De acordo com Laugeni (2015) o termo serviço possui ligação direta com pessoas, apesar da crescente automatização dos processos através de máquinas e equipamentos computadorizados, os valores da mão de obra (denominada prestação de serviços) se destacam em relação aos demais.

Em se tratando de mercado interno segundo levantamento realizado pela BOA VISTA SCPC, em 2017 prestação de serviços teve uma participação de 55,9% no crescimento de novas empresas no Brasil.

Para Krajewski (2009) serviços ou produtos possuem papéis fundamentais na economia, dados apontam os serviços como responsáveis por mais da metade do PIB das grandes economias desenvolvidas. A multinacionalização dos negócios e a postura mais rigorosa do consumidor exigem das empresas por serviços e produtos cada vez mais completos.

De acordo com Côrrea (2017) a importância da prestação de serviços ficou mais evidente com aceitação dos gestores, entendendo que a competitividade dos bens de produção já não possuíam domínio dos negócios, o produto acabado pode demonstrar diferenciais interessantes, mas, com a disponibilidade da tecnologia essas diferenças passaram a ter menos relevância em relação as concorrências de mercado.

Este conceito é também falado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) na prestação de serviços de forma geral a fidelidade do cliente está atrelada ao profissional que executa o serviço, pois o profissional tem acesso as particularidades dos problemas do cliente.

Além disso para Krajewski (2009), uma boa prestação de serviços ou produto precisa ser estabelecida através de um processo de desenvolvimento onde o início de um serviço ou bem de consumo se inicia com as habilidades de criação

e se finaliza com a projeção da nova proposta.

Em conjunto a estas definições, o atendimento ao cliente precisa ser de qualidade, ágil e eficaz.

Desta forma para Laugeni (2015) o período atendimento ao cliente não pode ser demorado, pois poderá causar desgastes. O autor ainda salienta, que vários profissionais realizando um mesmo serviço compromete a uniformidade dos trabalhos, diferentemente quando se trata de produção de bens em que se obedece a uma programação. Em se tratando de pessoas esse padrão é mais complexo de ser mantido. Consequentemente o consumidor ao receber essa carga de falhas, ficará insatisfeito com a forma de recebimento dos serviços solicitados, por sua vez isto gerará mudanças constantes no quadro de funcionários além dos baixos índices de resultados da empresa (LOVELOCK, 2011).

Segundo Côrrea (2017), estes comportamento podem ser determinantes nas escolhas do cliente em relação ao seu fornecedor.

Se não houver por parte dos gestores o interesse de capacitação em seus colaboradores, buscando extrair melhor produtividade e qualidade nos atendimentos, o resultado será de etapas de insucesso (LOVELOCK, 2011).

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Estabelecidos os objetivos e as metas, se faz necessário a identificação das estratégias a serem aplicadas, desenhando o trajeto a qual a empresa precisa percorrer para atingir sua meta. Este trajeto é definido como processo. Desta forma antes de definir o que é mapeamento de processos, é importante entender o que é o processo. Conforme NBR *ISO 9000:2000*, processo é definido como qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que se relacionam transformando insumos (entradas) em produtos de bens ou serviços (saídas). Além disso, a norma diz que empresas com um funcionamento estável, são capazes de identificar e gerir os processos que se relacionam e se comunicam, é dada esta importância, pois a saída de um processo automaticamente resultará na entrada do processo a seguir.

Segundo Araújo (2011) definidas as tarefas e os processos e os consumidores de bens, torna-se indispensável a utilização de meios que garantam uma administração de todos eles, assim pode-se somar a estas definições iniciais. O autor ainda reforça, que processo é definido como uma repetição de tarefas

seguindo um planejamento, onde todos os recursos envolvidos e o objetivo final são mostrados de forma clara e prática.

Através destes instrumentos com capacidade de questionar os processos e as tarefas, com otimização dos recursos aplicados e no tempo de operação desde a entrada até a saída, surge o mapeamento de processo que é apresentado por alguns autores da seguinte forma.

O mapeamento de um processo é descrito como a representação de atividades sendo executadas de forma contínua e se inter-relacionando entre elas (KIPPER, 2011).

Carvalho e Paladini (2012) garantem que o mapeamento possibilita o conhecimento de todos os procedimentos existentes com muita profundidade, sejam produtos de bens ou serviços.

Igualmente, Rotondaro (2006) diz que os gestores do mapeamento de processos precisam compreender a realização de um processo, o bom entendimento é fundamental para o envolvimento com as atividades, além de estar capacitado a utilizar a seu próprio processo. É preciso fazer a leitura o que é de interesse para a empresa e para o consumidor, analisando as possíveis melhorias no processo.

Por ser importante a compreensão das atividades e a relação entre elas, é necessário que se use alguns métodos de mapeamento.

Os indicadores de desempenho (*KPIs*) é a soma dos métodos com foco no desempenho estrutural, além da apresentação das falhas objetivando recompor o sucesso da empresa, nesta etapa são analisadas e melhoradas falhas constantemente, através de parâmetros econômicos, industriais e ambientais (PARMENTER, 2010).

Na visão de Pavani e Scucuglia (2011), mapear um processo significa e retrata de modo explícito e direto o arranjo e o desempenho simples dos processos, dando ao mapeamento de processos uma importância singular dentro de uma empresa.

2.5 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO (9001)

Ao buscar qualidade de modo contínuo no segmento de prestação de serviços pode impactar positivamente na relação com o cliente, sendo que a

participação do cliente neste processo se torna muito relevante, pois é ele que irá definir qual empresa atende suas necessidades (TURRIONI, 2003).

As constantes mudanças em relação as definições de qualidade mostraram a necessidade de aplicação de um modelo diferenciado de documentos. Documentos com especificações, geridos por padrões, relatórios, normas técnicas e com características específicas, esta composição dá o nome aos documentos normativos (FERREIRA, 2006).

O organismo internacional de normalização é uma organização não governamental e seu nome é *International Organization for Standardization (ISO)*. Este organismo é o responsável por aprovar os documentos das normas.

De acordo com o PORTAL EDUCAÇÃO (2019), a *ISO* agrupa mais de uma centena de organizações nacionais de normalização, possui uma representatividade de nações com a significância de 95% do PIB mundial, seu foco é padronizar atividades de modo integralizar os países sejam economicamente, científico e tecnológico.

A *ISO 9000* é um conjunto de normas internacionais amparando sistemas de gestão da qualidade com resultados satisfatórios mundialmente atendendo as necessidades de sistema da gestão da qualidade.

Diante disto, a importância de um sistema de gestão da qualidade bem organizados tem o seu reconhecimento pelos órgãos responsáveis, tendendo a outras empresas a busca pela a implantação da *ISO 9000*, alavancando notoriedade e premiações de qualidade. De acordo com NBR *ISO 9001:2015*, ela está estruturada em sete princípios para sua implantação, com base em gestão da qualidade total, que são:

Foco no cliente: atender as reais necessidades dos clientes esforçando-se para satisfazê-los e até superar suas expectativas;

1. Liderança: os gestores devem envolver todos os seus colaboradores, criando um ambiente agradável, para que sintam membros importantes da organização, e animados para atingir as metas da empresa;
2. Engajamento de pessoas: empresas se formam por pessoas, e as mesmas precisam, desenvolver suas habilidades e conhecimentos em favor da empresa;
3. Abordagem de processos: os processos é a melhor forma de indução

em busca da qualidade, são eles que auxiliam os gestores a identificar rapidamente as anomalias, e contribui para chegar aos objetivos. Os bons resultados são obtidos quando se tem um processo bem definido e organizado.

4. Melhoria contínua: busca constantemente em satisfazer os consumidores, sendo a melhoria uma meta sem fim para a empresa;
5. Tomada de decisão baseada em evidências: decisões precisam de suporte para serem tomadas, para isso é importante que sejam auxiliadas com base de dados.
6. Gestão de relacionamento: uma relação consistente entre organização e fornecedores gera benefícios e agrega valor para ambos.

Esses princípios são bases norteadoras para aplicação do SGQ *ISO 9001*.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É perceptível que em pesquisas acadêmicas a metodologia é determinante para que se atinja os resultados esperados. Desta forma o método científico é o meio proposto para materializar e validar os conhecimentos conquistados na prática. De acordo com Campomar (1991), se mantida as mesmas metodologias e condições, os resultados de uma possível repetição da pesquisa serão os mesmos.

Em relação à sua natureza, a pesquisa enquadra-se como pesquisa aplicada, visto que a mesma possui como objetivo principal o fornecimento de conhecimentos correlacionados à aplicação prática para soluções específicas da problemática (SILVA; MENEZES, 2005).

O trabalho define-se como estudo de caso e realizará uma análise documental em uma empresa responsável pela elaboração e execução de programas e laudos ocupacionais, geridos por normas trabalhistas.

3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA

Este trabalho teve em seu estudo de caso como base de informações através de coleta de dados da empresa foco da pesquisa. Todas as informações foram levantadas através de observações e experiências ditas em pesquisas.

De posse da revisão da literatura, foi possível identificar quais seriam as informações necessárias para elaboração da proposta de aplicação do *S&OP* na empresa deste estudo.

Na sequência o autor teve contato direto com os processos da empresa, para melhor conhecer o seu fluxo, o autor deste trabalho compõe atualmente o quadro de funcionários da empresa objeto da pesquisa, o que facilitou o acesso e os diálogos com os colaboradores.

3.2.1 Local da análise

A presente pesquisa tem como núcleo de análise uma empresa responsável pela elaboração e execução de programas e laudos ocupacionais, geridos por

normas trabalhistas.

3.2.2 Responsáveis

O comitê responsável pelos trabalhos desenvolvidos no estudo de caso é formado pelo:

- Diretor administrativo;
- Setor Administrativo: gestor e um assistente administrativo;
- Setor Negócios: gestor, analista de *marketing*, assistente administrativo e três consultores técnicos;
- Setor Técnica em Segurança do Trabalho: responsável pelo PCP e mais três técnicos em segurança do trabalho;
- Setor Processos: responsável pelo setor que também será o responsável pela implantação, monitoramento e treinamento do processo de *S&OP*.

Foi decidido estes envolvidos pela dinâmica que se descreve a empresa, sendo estes o suficiente para o desenvolvimento do trabalho, podendo ao longo da execução a alteração, inclusão ou modificação de algum membro do comitê

3.2.3 Dimensão temporal

O método de aplicação da pesquisa na empresa do estudo de caso, é realizado em período de 24 meses.

3.2.4 Coleta de dados

Durante o processo para coleta de dados, foram utilizadas agendas de compromissos e planilhas padrão para registro das informações levantadas.

3.2.5 Análise de dados

Os dados foram analisados de acordo com as proposições das fases de implementação. Foram descritas as etapas e propostos modulações por meio de planilhas eletrônicas. Na sequência, a FIGURA 6 apresenta o método customizado S&OP estruturado nesta pesquisa.

FIGURA 6 – MÉTODO CUSTOMIZADO DE S&OP

ANO MÊS	2019	2020
JAN		CRIAR PLANILHA S&OP
FEV		REALIZAR TESTE PILOTO - 2019
MAR		POLÍTICA DO S&OP
ABR		GERAR RELATÓRIOS
MAI		INTEGRAR FAMÍLIAS
JUN		AUTOMATIZAÇÃO DA PLANILHA S&OP
JUL		APLICAR MELHORIA CONTÍNUA
AGO	CAPACITAÇÃO E DECISÃO DE SEGUIR OU PARAR	AValiação DO S&OP
SET	DESIGNAR RESPONSABILIDADES	
OUT		
NOV	CRIAR FAMÍLIAS PARA APLICAÇÃO	
DEZ		PLANEJAR METAS PARA 2021

FONTE : O autor.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO CENÁRIO DE ATUAÇÃO

Esta etapa é caracterizada pelo desenvolvimento do trabalho realizado em uma empresa de saúde e segurança ocupacional localizada na cidades de Mandaguari/ PR, com 6 anos de existência, conta com 21 colaboradores diretos, destes sendo 15 funcionários e 6 estagiários, e que 15 indiretos que são médicos, enfermeiros, biomédicos, fonoaudiólogos, dentistas e psicólogos, além de serviços ocupacionais a empresa oferece também serviços assistências a população através de um convênio médico.

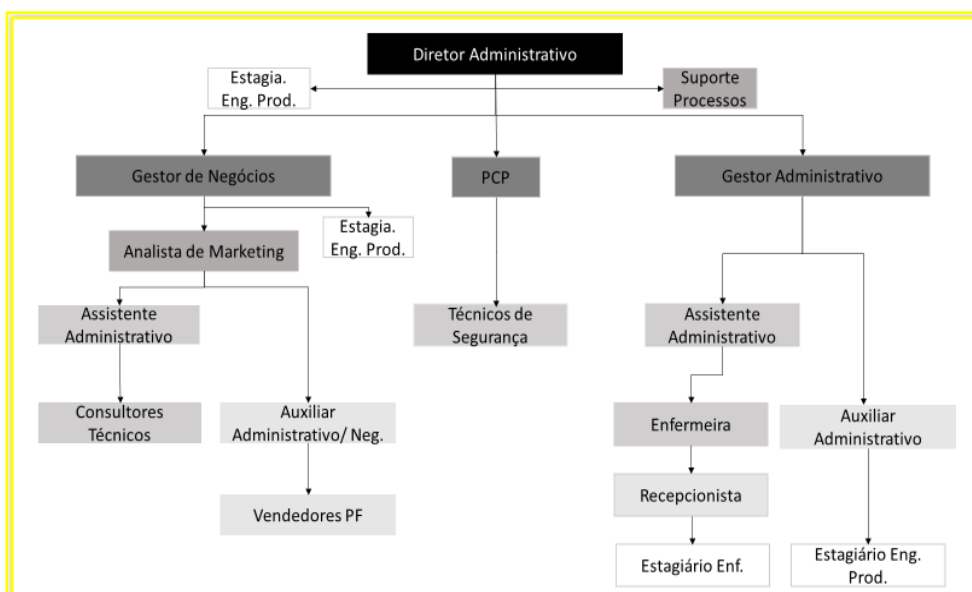
A escolha pelo serviço ocupacional em ser o objeto de aplicação do *S&OP*, é por representar o gargalo da empresa, além de um crescimento de demanda constante, desalinhada com a produção. A pesquisa abordará especificamente os programas e laudos ocupacionais que a empresa elabora.

No estudo de caso foram levantadas para a empresa, informações necessárias para elaboração de uma proposta de aplicação do método de gestão *S&OP*, sendo estas informações analisadas, e discutidas para desta forma realizar uma implantação organizada e de resultados esperados para empresa.

A empresa alvo atende, outras empresas de cidades do norte e noroeste do Paraná. É responsável por elaborar e executar programas e laudos ocupacionais e ambientais, além de serviços assistenciais. Fundada em 2013 com atuação em Sistemas de Gestão e Segurança no Trabalho. No mesmo incorporou em seu portfólio os serviços de Medicina do Trabalho, dando a Gestão Ocupacional Integrada. Em 2017, ampliou a estrutura e serviços, incluindo a Gestão Assistencial através do Convênio Saúde (GRUPO SESSMA, 2019). Com seu atual número de colaboradores, enquadra-se como empresa de pequeno porte, de acordo com os critérios de classificação por números de colaboradores do SEBRAE (2013).

Em relação a estrutura hierárquica de cargos da empresa selecionada observa-se a FIGURA 7.

FIGURA 7 – ESTRUTURA HIERÁQUICA DA EMPRESA



FONTE: O autor

3.3.1 Análise da expectativa de mercado

Antes de descrever o atual momento da empresa, é importante trazer que para os anos de 2018 e 2019, havia-se uma grande expectativa em relação aos negócios devido ao advento do eSocial (Sistema de Escrituração da Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas). De acordo com o Portal eSocial (2017), a plataforma tem como proposta a unificação das informações geradas pelas as organizações públicas e privadas, esta ferramenta criada pelo Governo Federal surgiu com o intuito de suprir pontos de ineficiências como confiabilidade, demora e a segurança informações fornecidas pelas empresas.

Conseqüentemente elas necessitariam de um suporte técnico e operacional para gestão destes dados gerados, buscando prestadores de serviços com capacidades de resoluções para tais necessidades. Neste horizonte observou-se uma oportunidade de crescimento dos negócios, primeiro pela carência que surgiu através do nicho de mercado, e segundo pela baixa concorrência deste nível de serviço.

Desta forma preparou-se para o momento, com profissionalização e aumento do quadro de funcionários, aquisição de novos equipamentos e ferramentas usadas em campo, reestruturação de suporte tecnológico para o acompanhamento das informações em tempo real, entre outras mudanças para receber o aumento de serviços.

3.3.2 Análise da situação atual da empresa

Com os investimentos financeiros e humanos realizados no ano de 2018, aguardava-se um aumento significativo nos negócios, porém as incertezas de datas oficiais para o início do eSocial, trouxeram para a empresa uma instabilidade entre demanda e oferta.

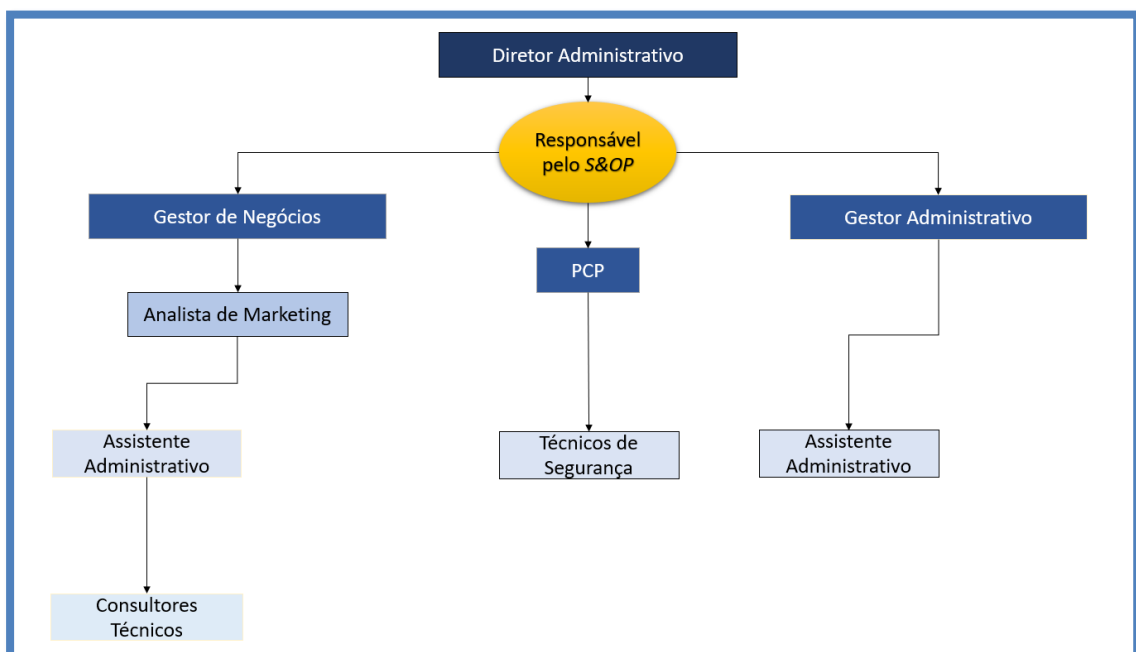
As previsões para estes períodos se alteraram conforme as mudanças aconteciam, propiciando um desequilíbrio nas vendas e operações, este reflexo é sentido até os dias atuais pela empresa, causando insegurança para previsões assertivas. Atualmente a empresa encontra-se em uma situação de desbalanceamento tendo o aumento de demanda maior que a oferta. Seja por serviços já existentes, precisando que sejam entregues em seus prazos, como

também a entrada de novos, ocasionando uma sobrecarga de tarefas rotineiramente, motivando desta forma a implantação do *S&OP*.

Na empresa em estudo acontece dois tipos de reuniões, a semanal onde as pautas discutidas trazem os resultados obtidos da semana anterior, e as novas estratégias para semana atual, geralmente tem duração de até uma hora. Em situações de resultados negativos, são analisados as causa e motivo, em casos de metas atingidas, mantem-se algumas ações com vista a melhorias contínuas. A outra reunião é a mensal onde a pauta principal está vinculada ao desempenho dos indicadores, estes que norteiam a qualidade dos trabalhos de cada área. Estes indicadores são motivos de grande discussão nestas reuniões mensais, devido as visões de cada setor em relação aos resultados. Os membros participantes são: Diretor Administrativo, Gestor Administrativo/ Financeiro, Gestor PCP, Responsável Suporte e Processos, Gestor de Negócios, Analista de *Marketing* e uma Assistente Admirativo, responsável pela elaboração da Ata. Ao analisar estas metodologias mais as necessidades de um equilíbrio, implantação do *S&OP*, fica cada vez mais evidente.

Com base nestas reuniões já constituídas, a responsabilidade de implantar o *S&OP* fica definida conforme apresentado na FIGURA 8.

FIGURA 8 – EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO *S&OP*



FONTE: O autor

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será descrito as ações e experiências realizadas até a presente fase de implementação do *S&OP*.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO *S&OP* NA EMPRESA

A seguir serão apresentadas as etapas de implantação do *S&OP* proposta para a empresa, como sugere Wallace (2001), base do referencial deste trabalho, através da FIGURA 9.

FIGURA 9 – AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO *S&OP* NA EMPRESA

ANO MÊS	2019	2020	
JAN		CRIAR PLANILHA <i>S&OP</i>	
FEV		REALIZAR TESTE PILOTO - 2019	
MAR		POLÍTICA DO <i>S&OP</i>	
ABR		GERAR RELATÓRIOS	
MAI		INTEGRAR FAMÍLIAS	
JUN		AUTOMATIZAÇÃO DA PLANILHA <i>S&OP</i>	
JUL		APLICAR MELHORIA CONTÍNUA	
AGO	CAPACITAÇÃO E DECISÃO DE SEGUIR OU PARAR	AValiação DO <i>S&OP</i>	REALIZADO
SET	DESIGNAR RESPONSABILIDADES		
OUT			
NOV	CRIAR FAMÍLIAS PARA APLICAÇÃO		A REALIZAR
DEZ		PLANEJAR METAS PARA 2021	

FONTE : O autor.

4.1.1 Capacitação e decisão de parar ou continuar

Nesta etapa, sugere que a equipe selecionada para conduzir o *S&OP* seja capacitada, recebendo orientações estratégicas sobre a implantação do método e seus respectivos benefícios.

Este treinamento deverá ser feito por algum colaborador que tenha conhecimentos ou que antes seja treinado sobre *S&OP*, (que pelo autor foi sugerido o responsável de Suporte Processos da empresa, pois sua atual função lhe possibilita transitar constantemente entre os setores envolvidos), tendo como decisão final a validação da direção executiva sobre a continuidade ou a parada do

projeto de implantação.

Por esta etapa ter a presença da diretoria, a condução e explanação de todos os detalhes deverão ser objetivos e com vista a prática e não tão somente teoria.

4.1.2 Designar responsabilidades

Os responsáveis necessários para a implantação do *S&OP* na empresa são:

Direção Executiva: é indicado o CEO devido ao seu poder de validação e aprovação das tarefas da empresa;

Gestão do *S&OP*: foi proposto que seja o responsável de suporte processos devido seu conhecimento dos processos internos, e como já dito anteriormente por ter ligação direta com demais setores da empresa, ainda como sugestão, que seja fornecido capacitação e conhecimento constante em relação ao *S&OP*. Será de sua responsabilidade a gestão, alimentação e monitoramento das informações do *S&OP* da empresa.

Planejamento estratégicos dos negócios: por se tratar da entrada de demanda para a empresa, a previsão de vendas deverá ser feita através de uma equipe comercial, que dentro da empresa será composta pelo gestor de negócios (responsável direto pelas decisões tomadas da área), analista de *marketing* (responsável por desenvolver ações internas de conscientização), assistente administrativo (responsável por redigir atas, gerir relatórios e monitoramentos de vendas) e consultores técnicos (responsáveis pelas entradas de novos negócios, e manutenção dos atuais clientes a empresa).

Planejamento operacional: de responsabilidade do gestor administrativo, PCP, assistente administrativo e um técnico de segurança indicado, já que a empresa possui no quadro três profissionais;

Comitê de planejamento do pré-*S&OP*: formado pelo analista de *marketing*, assistente administrativo, PCP, um representante dos consultores técnicos, um representante da técnica em segurança do trabalho ambos definidos pelos gestores de seus respectivos setores e o responsável pelo processo de *S&OP* na empresa. Este comitê será responsável pelo levantamento e análise dos números de oferta e demanda mensais.

Comitê *S&OP* executiva: formado por todos os participantes do comitê de planejamento do pré-*S&OP*, mais o diretor administrativo, gestor de negócios e gestor administrativo.

O responsável pelo *S&OP*, deverá participar de todos encontros e reuniões relacionados ao método, sua função será de grande relevância para a eficácia dos resultados esperados, será necessário que o fluxo das informações seja dinâmico e confiável.

4.1.3 Criar famílias para aplicação

A empresa possui dentro seu portfólio de produtos e serviços, um convênio assistencial de saúde, programa de alimentação do trabalhador, programas e laudos ocupacionais, treinamentos relacionados a segurança do trabalho e atendimentos de saúde assistencial e ocupacional. Inicialmente o foco da implantação do *S&OP* será na elaboração e execução dos programas e laudos ocupacionais por representarem 65% do faturamento da empresa. No momento em que a implantação estiver consolidada e, com sua aplicação bem aceita, será proposto a ampliação para as demais famílias.

4.1.4 Criar planilha de *S&OP*

Conforme sugere Wallace (2001), existe dois formatos de planilhas para o *S&OP* que são;

- Formato com Produtos Feitos para Estoque, contém os dados do saldo de produtos acabados;
- Formato com Produtos Feitos sob Encomenda, onde os dados do saldo são substituídos pelo registro de pedidos pendentes/atrasados dos clientes.

Como os serviços da empresa da pesquisa são executados através de solicitações de pedidos, a planilha deste trabalho foi ajustada para a realidade da empresa, ainda sim seguirá bem próximo ao modelo proposto de Produtos Feitos sob Encomenda, tendo como unidade de medida a execução dos documentos, unificando laudos e programas em apenas um.

Para comparação de períodos, foram adotados o ano de 2018 como

previsão e plano antigo, e o ano de 2020 como previsão e plano novo. Em relação a estrutura da planilha não foram feitas muitas alterações em relação a que propõe Wallace(2001), divididos em três fatores:

1. Reservas, onde se concentram as vendas efetivas (2018) e previstas (2020) dos programas e laudos ocupacionais;
2. Produção/ Entregas, onde se concentram a produção dos programas e laudos ocupacionais;
3. Pedidos pendentes, se refere a pendência dos pedidos.

O fator Reserva representa a quantidade de serviços vendidos em 2018 e a sua previsão para 2020, sendo acrescido neste fator na planilha um percentual de 20% nas vendas para todos os meses do ano de 2020, conforme está na 3° linha do QUADRO 3.

A quantidade de programas e laudos vendidos na previsão antiga foi fornecida pela empresa. Temos o item de previsão nova versus antiga, que faz comparações de desempenho em relação as vendas de cada mês, e por fim, a diferença mensal e o acumulado, que é a soma do acumulado do mês anterior com as vendas do mês atual, conforme a 6° linha do QUADRO 3.

No fator Produção/ Entregas estão as quantidades de serviços executados e posteriormente entregues aos clientes, similar ao fator de Reserva, com a diferença para a oscilação da capacidade de produção, que pode executar mais ou menos serviços, trazendo desta forma resultados positivos ou negativos, atrasando ou entregando no prazo os pedidos solicitados.

No fator Pedidos Pendentes, traz o posicionamento das entregas pendentes.

Esses fatores são apresentados pelo QUADRO 3 de S&OP proposta para aplicação na empresa, bem como os dados fornecidos por ela.

QUADRO 3 - PLANILHA S&OP

PLANILHA S&OP - EMPRESA DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL												
FAMÍLIA: SEGURANÇA OCUPACIONAL (PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA)						UNIDADE DE MEDIDA: EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS - UNITÁRIO						
						META DOS REGISTROS PENDENTES/ ATRASADOS 4 SEMANAS						
RESERVAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PREVISÃO ANTIGA - 2018	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
NOVA PREVISÃO - 2020	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
PREVISÃO NOVA X ANTIGA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DIFERENÇA MENSAL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DIFERENÇA ACUMULADO	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
PRODUÇÃO/ENTREGAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PLANO ANTIGO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
NOVO PLANO	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
PLANO ANTIGO X NOVO	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DIFERENÇA MENSAL	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DIFERENÇA ACUMULADO	3	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51
PEDIDOS PENDENTES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PLANO ANTIGO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
NOVO PLANO	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
PEDIDOS PENDENTES			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
n° SEMANAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
PREVISÃO SEMANAL			4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

FONTE: Adaptado Wallace (2001).

Para melhor compreender os cálculos obtidos pela planilha do S&OP, segue modelo de cálculo proposto por Wallace (2001), abordando registro projetados de pedidos pendentes/ atrasados.

QUADRO 4 – CÁLCULO DO REGISTRO PROJETADO

<p><i>Pedidos pendentes / novo plano (jan.) + Reservas / nova previsão (fev.) – Produção/ novo plano (fev.)</i></p> <p><i>18+18-18 = 18</i></p> <p><i>Para número de semanas de registro de pedidos pendentes/ atrasados usa o exemplo de cálculo a seguir:</i></p> <p><i>Nova previsão, exemplo, março: 18</i></p> <p><i>Dividido pelo número de semanas 4 igual a previsão semanal (4,5)</i></p> <p><i>Dividido em registro de pedidos pendentes final fevereiro:</i></p> <p><i>Igual registro de pedidos pendentes em semanas 4.</i></p>

Fonte: Adaptado de Wallace (2001).

Com correta aplicação dos cálculos e da planilha, pretende-se mensurar e controlar a produção e a demanda semanalmente, podendo desta forma analisar e tomar decisões com menor tempo.

4.1.5 Realizar teste piloto 2019

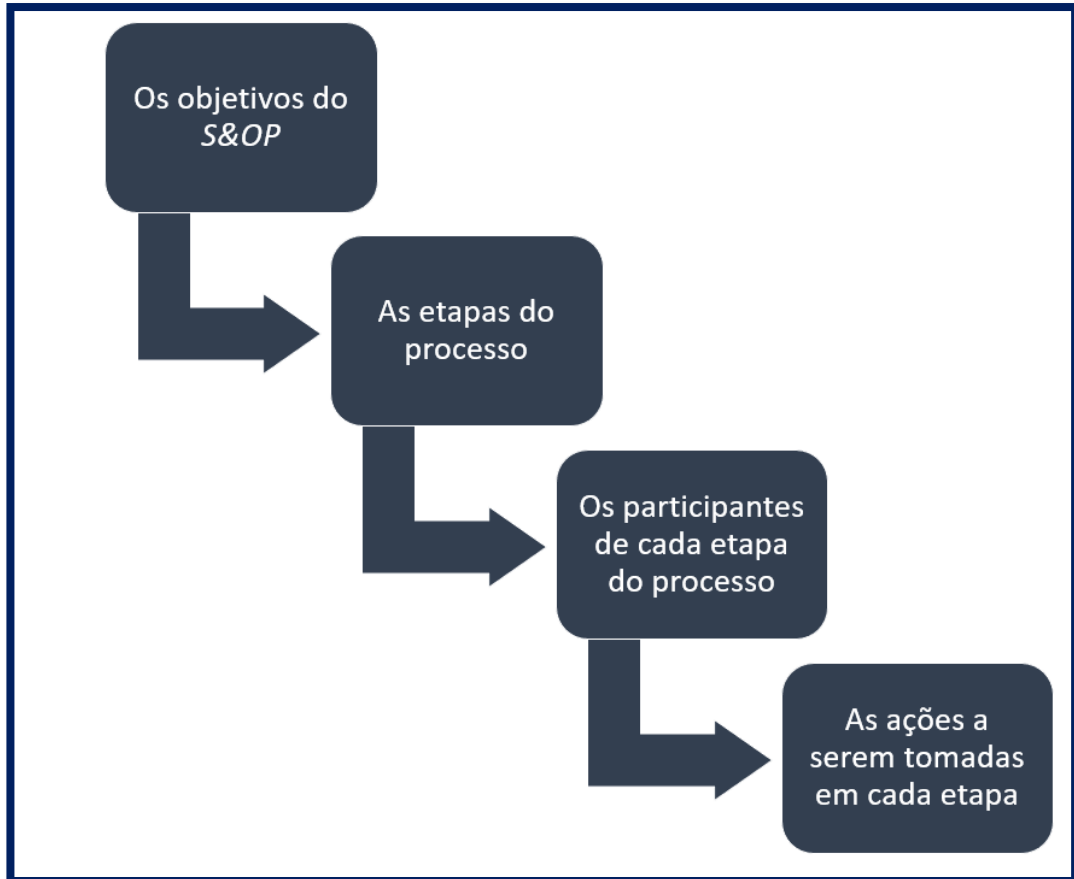
Como teste piloto, foi escolhido a família de serviços, programas e laudos ocupacionais, por serem responsáveis por 65% do faturamento, e também por precisar de alinhamentos em suas operações. O teste será aplicado com base nos dados do ano de 2019, a começar pelos primeiros meses para comparação ao ano de 2020.

4.1.6 Política de S&OP

De acordo com Wallace (2001), uma política formal é importante para o sucesso da implantação e operação do S&OP, pois garante disciplina e comprometimento dos integrantes envolvidos. Com base em seu método, na FIGURA 10 são apresentados os itens que fazem parte da política de implantação

do *S&OP* para a empresa em estudo.

FIGURA 10 – POLÍTICA DE IMPLANTAÇÃO DO *S&OP*



Fonte : Adaptado de Wallace (2001)

A empresa mantém uma rotina de reuniões mensais para discussão dos indicadores dos setores, elas acontecem sempre na segunda semana do mês. A proposta é unificar as reuniões mensais, com os conceitos do *S&OP* Executivo em uma só, otimizando tempo e evitando desgastes entre a equipe, já que o objetivo de ambas reuniões é o cumprimento das metas globais da empresa.

As reuniões de Pré-*S&OP* acontecerá junto as reuniões semanais já existentes na empresa, com o propósito de levantar as pautas com base no balanceamento entre demanda e oferta, para serem aprovadas ou não na reunião Executiva de *S&OP*, estas reuniões deverão acontecer as terças-feiras.

As reuniões do Planejamento operacional e de Negócios, serão realizadas um dia após o fechamento do mês operacional e de vendas que se encerram sempre no dia vinte oito de cada mês, ficando assim definido o dia vinte e nove de

cada mês a sua realização.

Em todas as reuniões através de um escrevente serão elaboradas Atas com as pautas discutidas, ficará disponível em uma pasta em nuvem onde todos os envolvidos no processo poderão acessar as datas, assuntos e metas a serem cumpridas, permitindo assim agilidade das informações.

Os modelos das Atas das reuniões do pré-*S&OP* e *S&OP* Executivo estarão no Apêndice B e C respectivamente, deste trabalho.

4.1.7 Gerar relatórios

Criada a política do *S&OP*, iniciou-se a etapa de ajustes dos relatórios, com o intuito de integrar as informações, melhorando a comunicação entre os envolvidos dentro do processo *S&OP*. Estes relatórios serão gerados a partir da planilha do *S&OP*, utilizando os dados fornecidos por ela, que serão monitorados pelo responsável do processo do *S&OP*.

4.1.8 Integrar famílias

Nesta etapa já com a implantação do *S&OP* realizada, recomenda-se a inclusão dos outros serviços da empresa à planilha do *S&OP*, bem como a integração total de todos os processos.

4.1.9 Automatização da planilha do *S&OP*

Para a implantação do processo do *S&OP* é importante dizer que não há necessidade de grandes investimentos em softwares, tendo como ação importante o comprometimento dos envolvidos no processo através da disciplina de alimentação das informações, pertinentes a cada um dos responsáveis. Atualmente a empresa possui um sistema que integraliza todas as informações em relação as vendas e operações, passando por ele as entradas e saídas de todos os serviços negociados.

A empresa conta também com ferramentas de informações tecnológicas, que permitem a ela o monitoramento em tempo real das atividades de cada setor, que é muito bem associado ao *S&OP* pois ajuda a acompanhar os trabalhos de modo organizado e seguro.

Com o método já em fase de amadurecimento, que deverá ser já no segundo ano de sua implantação, o autor sugere que o responsável pelo processo de *S&OP*, busque ferramentas específicas para o método, que otimizem tempo de análises e aumento de precisão dos dados coletados.

4.10 Aplicar melhoria contínua

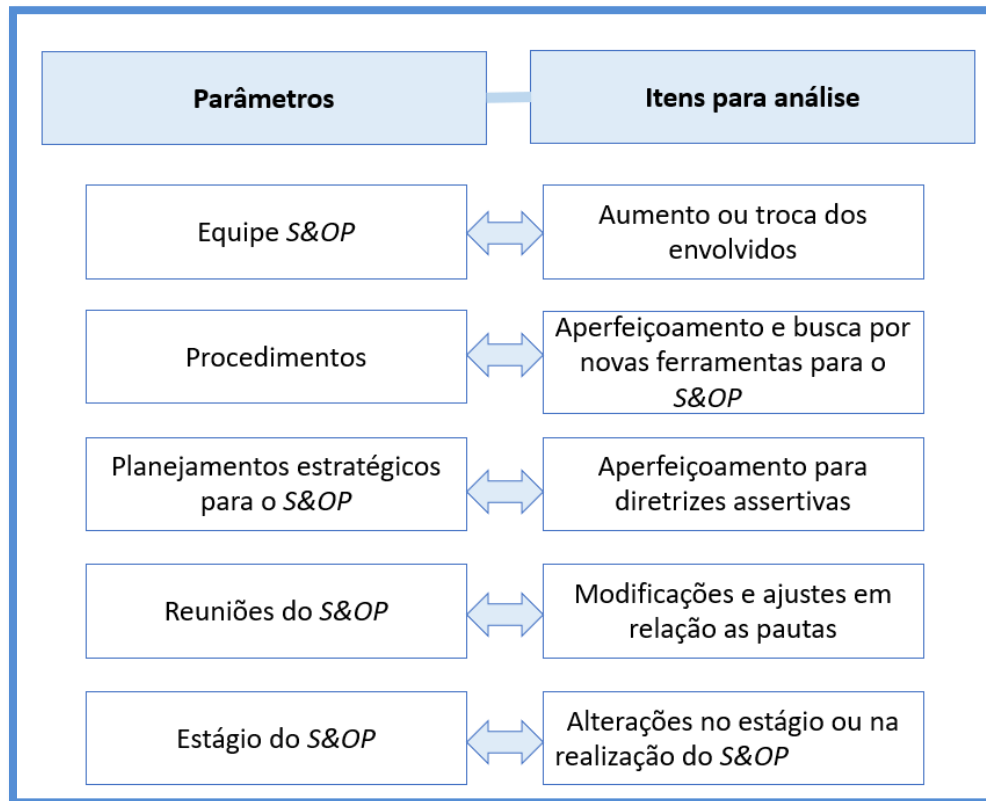
A etapa de melhoria contínua é um requisito essencial para que todo processo seja eficaz, a literatura apresenta esta etapa como fundamental para eficácia do *S&OP*, monitorar desempenhos e resultados ajudará a entender possíveis desvios, facilitando chegar ao objetivo proposto de alinhamento da capacidade e demanda.

Outro ponto importante dizer é que através dos dados trazidos pelo *S&OP* os indicadores de desempenho discutidos na reunião mensal da empresa, poderão sofrer alterações auxiliando a empresa na tomada de decisões, como a reunião Executiva acontecerá em conjunto já que o processo é flexível como já falado anteriormente.

Além disso, após a consolidação do *S&OP*, o intuito é ampliar para os demais serviços prestados pela empresa como, o convênio de saúde e a saúde ocupacional.

Para isto foi proposto uma verificação mensal, observando pontos importantes em relação a sua eficácia, e buscando a melhor forma para sua aplicação, o que pode ser visto na FIGURA 11.

FIGURA 11 - AVALIAÇÃO DAS ETAPAS DO S&OP



Fonte: Adaptado de Bohnert (2017)

Assim os pontos observados tem o intuito de manter o S&OP em um estágio de melhoria continua, sendo revisto mensalmente de modo preventivo, evitando desta medidas de correções sem nenhum planejamento.

4.11 Planejar metas para 2021

Com as informações e dados obtidos no ano de 2020 através das etapas do S&OP, o planejamento para o ano de 2021 tende a ser realizado de modo mais confiável e seguro.

4.12 Considerações Finais

Espera-se que com a aplicação do S&OP, tenha-se um aumento na capacidade de produção e, conseqüentemente menor tempo para a entrega dos programas e laudos ocupacionais da empresa do estudo de caso, assim como melhoria na qualidade dos serviços prestados as empresas clientes. Ainda, entre

os benefícios da implantação do *S&OP*, destaca-se a integração dos setores através de reuniões e acompanhamentos diários, elevando a qualidade e agilidade das informações da empresa, resultando em maior segurança para a execução das atividades. Além do mais, com a implantação do *S&OP* espera-se também um maior comprometimento entre os profissionais da empresa privilegiando o trabalho em equipe, com decisões mais assertivas. Atendidos os resultados esperados na família dos programas e laudos, a expectativa é de implantação também para as demais famílias da empresa.

O objetivo deste trabalho era de descrever as etapas iniciais de implantação de uma proposta de planejamento que atendesse as necessidades relacionadas as vendas e operações de uma empresa de saúde e segurança ocupacional. A partir dos ajustes realizados, notou-se ser possível a implantação do *S&OP* em empresas de saúde e segurança do trabalho.

1. Para que o objetivo geral desta pesquisa tivesse conclusão, foram definidos objetivos específicos que pudessem apresentar resultados esperados que fossem ao encontro com a carência e a realidade da empresa do estudo de caso, sendo eles: Apresentar os aspectos técnicos e funcionais do *S&OP* detalhando suas etapas, conforme sugere a literatura utilizada neste trabalho. Este objetivo foi de muita importância, pois tinha como foco central a explanação do tema com vista a sua implantação;

2. Obter uma proposta visando melhorar os processos de vendas e operações nos setores de negócios e de segurança do trabalho para uma empresa deste segmento, tendo o balanceamento entre demanda e oferta o centro deste objetivo;

3. Relatar a implantação e seus resultados, os dois primeiros objetivos tratam o método *S&OP* com a sua importância de modo teórico, já neste terceiro objetivo, o intuito é com a implantação do método, que a empresa veja na prática resultados a longo prazo;

4. Diante dos objetivos anteriores, a próxima fase seria de analisar a implementação das primeiras fases do *S&OP*.

É de se destacar, que a empresa do estudo de caso se mostrou aberta a sua aplicação.

Desta forma é importante dizer que os ajustes e modificações realizados neste trabalho serviram para que demais empresas deste segmento

pudessem se beneficiar do entendimento teórico e prático do que o *S&OP* oferece, pois, estas adaptações seguiram fielmente os autores que serviram de base para a revisão bibliográfica deste trabalho, norteando a sua implantação para o estudo de caso.

5 CONCLUSÕES

Ao abordar um assunto como foi *S&OP*, cujo método é tido como nova em empresas brasileiras de prestação de serviço, pois sua aplicação está em fase de desenvolvimento e, na literatura a escassez de pesquisas contribui para que novos trabalhos sejam realizados como forma de enriquecer as buscas pelo tema *S&OP*.

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi de descrever as etapas iniciais de implantação de uma proposta de planejamento de vendas e operações, apresentando as características do *S&OP* para uma empresa de saúde e segurança ocupacional, obtendo em seguida uma proposta de implantação que fosse possível diante dos processos, e da realidade da empresa.

Foram realizados ajustes para que o modelo fosse aplicável, com a ressalva de comprometimento e disciplina nas execuções das etapas propostas.

Sobretudo destaca-se, que embora sua maior aplicação tenha acontecido em segmentos de bens de consumo, com a realização deste trabalho nota-se também que a sua implantação pode ser possível em empresas prestadoras de serviços, em destaque para empresas do ramo de saúde e segurança ocupacional, sendo possível através de ajustes conforme as características de cada empresa.

Conclui-se ainda que, a proposta deste trabalho conseguiu concluir o objetivo principal que era de descrever as etapas iniciais de implantação de *S&OP*.

E isto é possível desde que gestores tenham o entendimento em relação a necessidade das mudanças, o que impulsiona para que modelos de gestão como o *S&OP* sejam colocados em prática. Quando não há esse tipo de percepção as dificuldades poderão ser maiores, podendo até mesmo a desistência do processo com ele em andamento.

Ademais, durante a realização deste trabalho, foi possível perceber a carência por estudos de *S&OP* em empresas de saúde e segurança ocupacional. Por tanto esta pesquisa também colaborou para auxiliar futuros trabalhos que tenham como foco o estudo deste tema com empresas deste segmento específico.

5.1 Sugestões de trabalhos futuros

Novas pesquisas conseguem trazer outras questões vinculadas ao *S&OP*, apresentando como método de integralização entre as áreas das empresas, além

de melhorias nos processos de atendimentos a empresas de saúde e segurança ocupacional. Como já falado, existe uma lacuna em relação a estudos em do método *S&OP* para empresas deste segmento, sendo assim sugerem-se para os futuros trabalhos as seguintes abordagens:

- Desenvolvimento de modelo *S&OP* para integralização dos setores de uma empresa de saúde e segurança ocupacional;
- Desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para o *S&OP*, auxiliando os levantamentos de dados em uma empresa de saúde e segurança ocupacional;
- Colaboração do *S&OP* para redução de desperdícios de tempo em empresas de saúde e segurança ocupacional;
- Colaboração do *S&OP* como suporte nas vendas em uma empresa de saúde e segurança ocupacional;
- Avaliação dos resultados obtidos no ano de 2021, com a implantação do *S&OP* na empresa deste estudo de caso.

A continuidade indiretamente desta pesquisa através de novos trabalhos acima proposto, além de enriquecer a base literária, também contribuirá para explorações mais específica em empresas deste segmento.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. (2011). Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. vol. 1 (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: 2015 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. 3° Ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- BARRETO, G. J. M.; FARIAS, F. J. R.; CARNEIRO, C. A. G. V.; FARIAS, A. P. Revisão bibliográfica sobre a manufatura ágil e comparação e diferenciação entre três eras produtivas. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 1-23, mar. 2005.
- BREMER, C. F.; AZEVEDO, C.R; MATHEUS L. F. O Retrato do Processo de Sales & Operations Planning (S&OP) no Brasil. Revista Mundo Logística, n. 5, p. 68, parte 1, jul. 2008.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, set. 1991.
- CARDOSO, W. Estudo da Viabilidade de Adaptação do Processo de Negócios Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em um Hospital Universitário. 2017. 124 páginas. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.: Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 2. Ed. Rev. E Amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CORRÊA, H. L., 1960 - Planejamento, Programação e Controle da Produção; MRP II/ERP; Conceitos, Uso e Implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão, - Henrique L. C., Irineu G. N. Giansesi, Mauro C. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017E. P. (Org.) Gestão da Qualidade:

Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006.

ESCOLA EDTI. Descubra o que é S&OP, Sales and Operations Planning. Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/descubra-o-que-e-s-op-sales-and-operations-planning/> Acesso em 01 Jun. 2019.

FENG, Y.; D'AMOURS, S.; BEAUREGARD, R. O Valor do Planejamento de Vendas e Operações de Painéis com Sistema de Produção por Ordem de Cliente: Integração Funcional Cruzada sob Demanda Determinista e Recurso de Mercado à vista. *Jornal Internacional de Economia da Produção*, v.115, Ed. 1, p. 189-209, set. 2008. páginas 189-209.

FERREIRA, J. J. A., Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão. IN: Carvalho, M.M.; Paladini, E. P. ; (Org.). *Gestão da Qualidade : Teoria e Casos* . 1º Ed. Rio de Janeiro: Campus, V. 1.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa/ Antonio Carlos Gil*. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO SESSMA. Institucional Grupo Sessma. Disponível em: <http://sessma.com.br/>. Acesso em 22 setembro 2019.

GRUPO SH BRASIL. Saiba como o eSocial Promove a Integração entre as áreas Profissionais. Disponível em: <http://www.gruposhbrasil.com.br/vida-e-saude/esocial-integracao-areas/>. Acesso em 09 Mai. 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. *A Administração Estratégica: Competitividade Globalização*. – 2º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HOPP, W. J.; SPEARMAN, M. L. *A Ciência da Fábrica*. – 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ILOS ESPECIALISTAS EM LOGÍSTICAS E SUPPLY CHAIN, Sales and Operantions Planning – Uma Maneira Simples de Obter Ganhos com a Integração Interna. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/sales-and-operativos-planning-uma-maneira-simples-de-obter-ganhos-com-a-integracao-interna/>. Acesso em 05 Nov. 2019.

KIPPER, L. M. *Gestão por Processos: Comparação e Análise entre Metodologias*

para Implantação da Gestão Orientada a Processos e seus Principais Conceitos. Tecnológica, v.15, n.2, p.89-99, Jul./Dez. 2011.

KRAJEWSKI, L. J., Administração de Produção e Operações/ Lee Krajewski, Larry Ritzman e Manoj Malhotra; Tradução Mirian Santos Ribeiro de Oliveira; Revisão Técnica André Luís de Castro Moura Duarte e Susana Carla Farias Pereira. – São Paulo Prentice Hall, 2009.

LAUGENI, F. P. Administração da Produção / Fernando P. Laugeni, Petrônio Garcia Martins. – 3 ed. São Paulo : Saraiva,2015.

LOVELOCK, C.; WIRTZ J. & HEMZO, MIGUEL ÂNGELO (2011). Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia (7a Ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

MENDES, R. E. ; FERREIRA, K. A. Avaliação dos Sistemas de Gestão da Qualidade das Empresas Juniores com Certificação ISO 9001:2000 do Estado de Minas Gerais: Estudos de Caso. In: XVI Simpep/Unesp,2009, Bauru. Anais do XVI Simpep, 2009

PALMATIER, G. E.; CRUM, C. Enterprise Sales and Operations Planning: Synchronizing Demand, Supply and Resources for Peak Performance. J.Ross Publishing 2002.

PARMENTER, D. Key Performance Indicators (Kpi): Developing, Implementing and Using Winning Kpis. 2. Ed. Hoboken: J. Wiley & Sons, 2010.

PAVANI J. O., SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. São Paulo: M. Books, 2011.

PEDROSO, C. B.; SILVA, A. L. Dinâmica de Implantação do Sales and Operations Planning: Principais Desafios. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 22, n. 3, p. 662-677, 29 Set. 2015.

PERINETTI, G.G.E. Boas Práticas para o eSocial: Saúde e Segurança do Trabalho (Sst). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI281372,91041-Boas+praticas+para+o+eSocial+saude+e+seguranca+do+Trabalho+SST>. Acesso em 09 Mai. 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO, Aumentou a Exigência dos Clientes. Disponível em:

PORTAL ESOCIAL GOVERNO FEDERAL. Disponível em:

<http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>. Acesso em 03 Out. 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO, História da ISO nas Organizações. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-historia-daorganizacao-iso/40732>. Acesso em 02 Jun. 2019.

PREVINSA. eSocial na Segurança do Trabalho: Entenda os Impactos. Disponível em: <https://blog.previnosa.com.br/esocial-na-seguranca-do-trabalho-entenda-os-impactos/> Acesso em 09 Mai. 2019.

REVISTA EXAME, Número de Novas Empresas Cresce 13,6% em 2017. Disponível EM: <https://exame.abril.com.br/economia/numero-de-novas-empresas-cresce-136-em-2017/>. Acesso em 09 Mai.2019.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por Processos. In: De Carvalho, Marly M.; Paladini,

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae) <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-iniciar-bem-um-novo-negocio,22d9438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 09 Mai. 2019. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. São Paulo: Sebrae, 2013, p.17, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

THOMÉ, A. M. T., SCAVARDA, L. F., & FERNANDEZ, N. (2012a). Scavarda, A. J. Sales and Operations Planning: A Research Synthesis. International Journal of Production Economics, 138(1), 1-13.

TOULMIN, S.: The Hidden Agenda of Modernity. Cosmópolis New York: The Free Press. 1990.

TURRIONI, J. B.; BARBÊDO, S. A. D.: Sistema de Gestão da Qualidade e um Modelo de Integração Estrutural em Bibliotecas: Análise Comparativa em dois Estudos de Caso. In: X Simpep/Unesp, 2003, Bauru. Anais do X Simpep, 2003.

VISWANATHAN, N. (2011). Sales and Operations Planning: Key Enabler for the Chief Supply. Boston: Chain Officer, Aberdeen Group.

VOLMANN, T. E., BERRY, W. L., WHYBARK, D. C., & JACOBS, F. R. Sistemas de planejamento & Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Porto Alegre: Bookman. 2006.

WALLACE, T. F. Planejamento de Vendas e Operações: Guia Prático / Thomas F. Wallace; Revisão Técnica Daniel Georges Gasnier; Tradução Edgar Toporcov/, -- São Paulo: IMAM, 2001.

WALLACE, T. F., STAHL R. A. Sales and Operations Planning: The How-to Handbook. 2. Ed. Cincinnati, Oh: T. F Wallace & Company, 2008.

APÊNDICE A – ATA DE REUNIÃO PRÉ (S&OP) – 10/11/2019

ATA de Reunião

10/11/2019 - 17:35:16

Nr. ATA: SE2019/000234

Data Cadastro: 10/11/2019 17:22:36

Status: ABERTO

Responsável: LEANDRO JOSE DE OLIVEIRA

Data / Hora da Reunião: 10/11/2019 17:22:36

Objetivo da Reunião: REUNIÃO PRÉ S&OP

Local da Reunião: SALA DE REUNIÕES

Tipo de Reunião: 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Assuntos

Seq Assunto	Responsável	Status
1 RESULTADOS DAS VENDAS GERAL ATUALIZAÇÃO DOS NÚMEROS DE VENDAS DE TODOS OS CONSULTORES TÉCNICOS ATÉ O MOMENTO APRESENTAR PERSPECTIVA DO CUMPRIMENTO DA META MENSAL Prazo de Conclusão: 10/11/2019	ANA PAULA MARTINS LUBANCO	PENDENTE
2 AVALIAÇÃO DOS TRABALHOS APRESENTAR NÚMEROS DE VENDAS ATÉ O MOMENTO APRESENTAR DIFICULDADES E MELHORIAS Prazo de Conclusão: 10/11/2019	JOAO CARLOS CAFISSO	PENDENTE
3 RESULTADOS DA PRODUÇÃO APRESENTAR RESULTADOS DA PRODUÇÃO DE PROGRAMAS E LAUDOS ATÉ O MOMENTO ATUALIZAÇÃO SOBRE CORNOGRAMA DE TRABALHO Prazo de Conclusão: 10/11/2019	KENNEDY CAIQUE DOS SANTOS	PENDENTE
4 EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS E LAUDOS ATUALIZAR ANDAMENTO DOS TRABALHOS REALIZADOS ATÉ O MOMENTO POSSÍVEIS DIFICULDADES PARA EXECUÇÃO, SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA GANHO DE TEMPO Prazo de Conclusão: 10/11/2019	GLEICE DIAS DA SILVA	PENDENTE
5 MKT S&OP - INTERNO APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O S&OP INFORMAÇÕES DE MERCADO (CONCORRENTES, CLIENTES E PROSPECTS) ESTRATÉGIAS DE MKT COM S&OP DESENVOLVIDAS Prazo de Conclusão: 10/11/2019	TYHALA CRISTINA DE MATTOS	PENDENTE
6 ATUALIZAÇÃO DO S&OP ATUALIZAR COMITÊ PRÉ-S&OP SOBRE OS TRABALHOS REALIZADOS ATÉ O MOMENTO GERAR DADOS E INFORMAÇÕES PARA APRESENTAR NA REUNIÃO EXECUTIVA Prazo de Conclusão: 10/11/2019	ANTONIO HENRIQUE MEIRA	PENDENTE

Participantes

Nome	E-mail	Tipo	Status	Visto Presença
ANA PAULA MARTINS LUBANCO		CADASTRADO	PRESENTE	_____
JOAO CARLOS CAFISSO		CADASTRADO	PRESENTE	_____
KENNEDY CAIQUE DOS SANTOS		CADASTRADO	PRESENTE	_____
GLEICE DIAS DA SILVA		CADASTRADO	PRESENTE	_____
TYHALA CRISTINA DE MATTOS		CADASTRADO	PRESENTE	_____

APÊNDICE B – ATA DE REUNIÃO PRÉ (S&OP) – 13/11/2019

ATA de Reunião

13/11/2019 - 09:32:49

Nr. ATA: SE2019/000238 **Data Cadastro:** 13/11/2019 09:03:34 **Status:** ABERTO
Responsável: LEANDRO JOSE DE OLIVEIRA **Data / Hora da Reunião:** 13/11/2019 09:03:34
Objetivo da Reunião: REUNIÃO EXECUTIVA S&OP
Local da Reunião: SALA DE REUNIÕES
Tipo de Reunião: 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Assuntos

Seq	Assunto	Responsável	Status
1	APRESENTAR RELATÓRIO DE VENDAS APRESENTAR: RELATÓRIOS DE VENDAS E PROVISÃO DE NOVAS VENDAS RESULTADOS INDIVIDUAIS DOS CONSULTORES TÉCNICOS Prazo de Conclusão: 13/11/2019	ANA PAULA MARTINS LUBANCO	PENDENTE
2	APRESENTAR TRABALHOS DO MÊS APRESENTAR: GANHOS, DESENVOLVIMENTO E DIFICULDADES ENCONTRADAS. Prazo de Conclusão: 13/11/2019	JOAO CARLOS CAFISSO	PENDENTE
3	RESULTADOS MKT APRESENTAR: ATIVIDADES DE MKT COM S&OP DESENVOLVIDAS ATIVIDADES REALIZADAS COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA Prazo de Conclusão: 13/11/2019	TYHALA CRISTINA DE MATTOS	PENDENTE
4	PRODUÇÃO DOCUMENTOS APRESENTAR: NÚMEROS DE PRODUÇÃO MENSAL CAPACIDADE DE PRODUÇÃO NOVO MÊS Prazo de Conclusão: 13/11/2019	KENNEDY CAIQUE DOS SANTOS	PENDENTE
5	TRABALHOS REALIZADOS APRESENTAR: DESAFIOS, DIFICULDADES E GANHOS Prazo de Conclusão: 13/11/2019	GLEICE DIAS DA SILVA	PENDENTE
6	ESTRATÉGIA DE VENDAS CONFORME BALANÇO DE OFERTA X DEMANDA, APRESENTAR RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS CONTINUA COM A MESMA ESTRATÉGIA, MUDA O MELHORA Prazo de Conclusão: 13/11/2019	LEANDRO JOSE DE OLIVEIRA	PENDENTE
7	APRESENTAR INVESTIMENTOS APRESENTAR: INVESTIMENTOS REALIZADOS PARA O S&OP RESULTADOS E RETORNOS PARA EMPRESA	AMANDA CAROLINE NAVES DE CASTRO	PENDENTE

ATA de Reunião

13/11/2019 - 09:32:49

Prazo de Conclusão: 13/11/2019**8 RELATÓRIO S&OP** ANTONIO HENRIQUE MEIRA **PENDENTE**

APRESENTAR DETALHADAMENTE:

RESULTADOS DO S&OP

AJUSTES, MUDANÇAS, INVESTIMENTOS E CORTES

Prazo de Conclusão: 13/11/2019**9 VALIDAÇÃO FINAL** FABIO MOSCONI **PENDENTE**

VALIDAR ETAPAS E DECISÕES TRATADAS NA REUNIÃO

Prazo de Conclusão: 13/11/2019**Participantes**

Nome	E-mail	Tipo	Status	Visto Presença
ANA PAULA MARTINS LUBANCO		CADASTRADO	PRESENTE	_____
JOAO CARLOS CAFISSO		CADASTRADO	PRESENTE	_____
TYHALA CRISTINA DE MATTOS		CADASTRADO	PRESENTE	_____
KENNEDY CAIQUE DOS SANTOS		CADASTRADO	PRESENTE	_____
GLEICE DIAS DA SILVA		CADASTRADO	PRESENTE	_____
LEANDRO JOSE DE OLIVEIRA		CADASTRADO	PRESENTE	_____
AMANDA CAROLINE NAVES DE CASTRO		CADASTRADO	PRESENTE	_____
ANTONIO HENRIQUE MEIRA	antoniorick@gmail.com	CADASTRADO	PRESENTE	_____
FABIO MOSCONI		CADASTRADO	PRESENTE	_____