

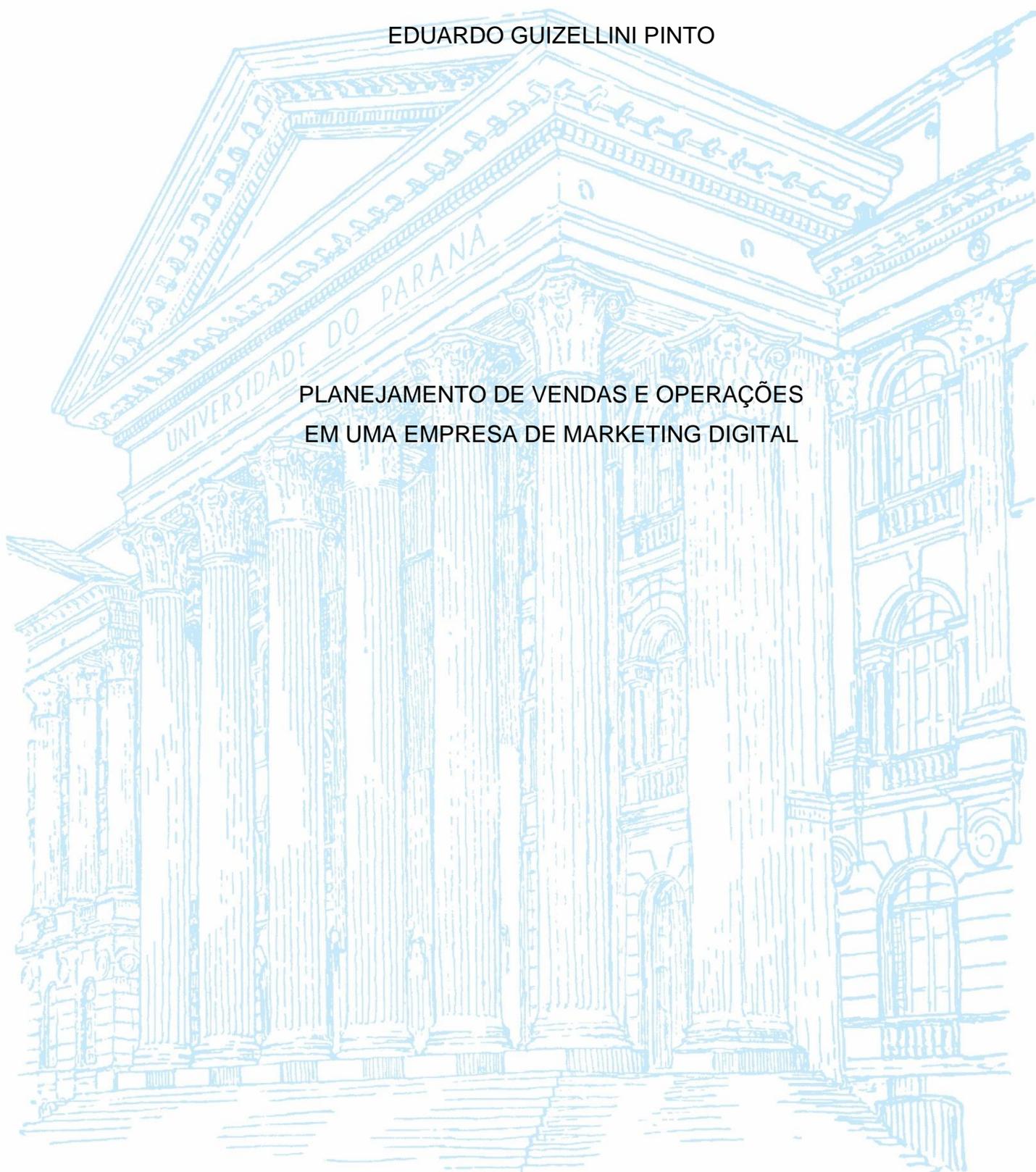
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO GUIZELLINI PINTO

PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES
EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

JANDAIA DO SUL

2022



EDUARDO GUIZELLINI PINTO

PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES
EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para qualificação a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho

JANDAIA DO SUL

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA JANDAIA DO SUL

Pinto, Eduardo Guizellini

Planejamento de vendas e operações em uma empresa de marketing digital. / Eduardo Guizellini Pinto. – Jandaia do Sul, 2022.
1 recurso on-line : PDF.

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

1. Operações. 2. Vendas. 3. Marketing digital. 4. Planejamento de Vendas e Operações (PVO). 5. Planejamento estratégico. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal. II. Universidade Federal do Paraná. III. Título.

CDD 658.4



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PARECER Nº 70 - **EDUARDO GUIZELLINI PINTO/2022/UFPR/R/JA**
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: EDUARDO GUIZELLINI PINTO

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Título: PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

Autor(a): EDUARDO GUIZELLINI PINTO

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)

GIANCARLO ALFONSO LOVÓN CANCHUMANI

DANIEL MANTOVANI



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/09/2022, às 21:43, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Mantovani, Usuário Externo**, em 27/09/2022, às 06:52, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/09/2022, às 07:56, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **4931237** e o código CRC **52340F42**.

RESUMO

O setor de marketing digital vem crescendo muito além do esperado nos últimos anos, com isso o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e busca por empresas inovadoras e que possuem diferenciais competitivos. O Planejamento de Vendas e Operações (PVO, do inglês S&OP - Sales and Operations Planing) é um processo de gestão integrada que visa garantir continuamente o alinhamento dos diversos setores da empresa em prol da concretização do planejamento estratégico da empresa, além de possibilitar uma gestão holística do negócio, integrando e alinhando as estratégias e ações. O S&OP também atua com o propósito de alinhar a capacidade produtiva da empresa com a demanda de clientes com o intuito de reduzir sobrecargas, colaboradores ociosos, e principalmente redução de custo na operação. O presente trabalho objetiva propor um planejamento de vendas e operações (S&OP) em uma empresa de marketing digital com o intuito de auxiliar na estruturação e no atingimento dos resultados previstos em seu planejamento estratégico. O método utilizado para propor um planejamento de vendas e operações na empresa de marketing digital foi desenvolvido em quatro grandes fases, sendo elas: coleta de dados, diagnóstico da empresa, comparação entre situação atual versus S&OP e o desenvolvimento de materiais e o PVO. Este trabalho contribui na compreensão, importância e aplicação do PVO para organizações que desejam se diferenciar em seus respectivos mercados de atuação. Através da aplicação deste estudo a empresa obteve mudanças e estruturações em todas as áreas da empresa, também houve o desenvolvimento de vários documentos, planilhas e ferramentas gestão e crescimento, além de provocar uma nova cultura trazendo a importância da geração e análise de dados. Por fim, foi proposto um modelo de S&OP para os próximos dois anos e meio e uma orientação informativa estruturada em um rito de 5 etapas. Com a prática do modelo de planejamento de vendas e operações gerado estima-se um aumento de mais de 60% da demanda e um incremento de no mínimo de 65% nas operações.

Palavras-chave: Operações. Vendas. Marketing Digital. Planejamento de Vendas e Operações (PVO). Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The digital marketing sector has been growing much faster than expected in recent years, with this the market has become increasingly competitive and is looking for innovative companies that have competitive advantages. Sales and Operations Planning (S&OP) is an integrated management process that aims to continuously ensure the alignment of the various sectors of the company in order to achieve the company's strategic planning, in addition to enabling holistic approach, integrating and aligning strategies and actions. S&OP also works with the purpose of aligning the company's production capacity with customer demand in order to reduce overloads, idle employees, and mainly to reduce operating costs. The present work aims to propose a sales and operations planning (S&OP) in a digital marketing company in order to assist in the structuring and achievement of the expected results in its strategic planning. The method used to propose a sales and operations planning in the digital marketing company was developed in four major phases, namely: data collection, company diagnosis, comparison between current situation versus S&OP and the development of materials and S&OP. This work contributes to the understanding, importance and application of S&OP for organizations that wish to differentiate themselves in their respective markets. Through the application of this study, the company obtained changes and structuring in all areas of the company, there was also the development of several documents, spreadsheets and management and growth tools, in addition to provoking a new culture bringing the importance of data generation and analysis. Finally, an S&OP model was proposed for the next two and a half years and an informative orientation structured in a 5-step rite. With the practice of the sales and operations planning model generated, it is estimated an increase of more than 60% in demand and an increase of at least 65% in operations.

Keywords: Operations. Sales. Digital marketing. Sales and Operations Planning (S&OP). Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NECESSIDADE DE COERÊNCIA ENTRE AS DECISÕES OPERACIONAIS DAS DIVERSAS FUNÇÕES DA EMPRESA.....	15
FIGURA 2 - MODELO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS.....	17
FIGURA 3 -RESUMO DE UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO HIERÁRQUICO	18
FIGURA 4 - ETAPAS DO S&OP	19
FIGURA 5 – PROCESSO MENSAL DO PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES.....	20
FIGURA 6 - FUNIL MARKETING DIGITAL + VENDAS	28
FIGURA 7 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA	36
FIGURA 9 – FLUXOGRAMA GERAL DA EMPRESA	36
FIGURA 10 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA PESQUISA	37
FIGURA 11 – A EMPRESA POSSUI UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?.....	39
FIGURA 12 – O QUE É S&OP OU S&OP ?.....	40
FIGURA 13 – EXISTE UM PLANEJAMENTO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES? .	40
FIGURA 14 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS GRS E GTP	41
FIGURA 15 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS GRS E GTP	42
FIGURA 16 – MAPEAMENTO DO PROCESSODE ENTRADA DE NOVOS CLIENTES.....	42
FIGURA 17 – SITUAÇÃO ATUAL VS PROPOSTA S&OP43	
FIGURA 18 – COLABORADORES (FUNÇÕES) E CAPACIDADE PRODUTIVA.	43
FIGURA 19 – PERFIL DE CLIENTE IDEAL (ICP).....	44
FIGURA 20 – PLANILHA DE GESTÃO DE PROJETOS	45
FIGURA 21 – DASHBOARD DA PLANILHA DE GESTÃO DE PROJETOS	46
FIGURA 22 – MUDANÇA DA IDENTIDADE VISUAL DA EMPRESA	47
FIGURA 23 – LANÇAMENTO DO NOVO SITE	48
FIGURA 24 – PLANILHA AUTOMATIZADA DE PRECIFICAÇÃO.....	49
FIGURA 25 – PLANILHA S&OP – DEMANDA.....	50
FIGURA 26 – PLANILHA S&OP – OPERAÇÕES.....	51
FIGURA 27 – IMPLANTAÇÃO PRÁTICA DO S&OP NA EMPRESA	52

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 – FATORES PARA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO 24

TABELA 1 – EXEMPLO DE PLANILHA S&OP22

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GRS - Gerenciamento de Redes Sociais

GTP - Gerenciamento de Tráfego Pago

ICP - Perfil de Cliente Ideal

KPI's - *Key Performance Indicator*

OKR's - *Objectives and Key Results*

PME'S - Pequenas e Médias Empresas

PMI - *Project Management Institute*

S&OP - Planejamento de Vendas e Operações

S&OP - *Sales and Operations Planning*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 OBJETIVOS	12
1.4.1 Objetivo geral	12
1.4.2 Objetivos específicos	12
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	13
1.6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 SALES AND OPERATIONS PLANINNG (S&OP).....	14
2.1.1 Conceito do S&OP	14
2.1.2 Processo do S&OP	16
2.1.3 Etapas da Implantação do S&OP	18
2.1.3.1 Levantamento de Dados.....	21
2.1.3.2 Planejamento da demanda	22
2.1.3.3 Planejamento de produção	23
2.1.3.4 Reunião preliminar de S&OP	24
2.1.3.5 Reunião executiva de S&OP	25
2.1.4 Resultados Esperados com o S&OP	26
2.2 MARKETING DIGITAL	27
2.2.1 A evolução do setor de marketing digital	27
2.2.2 Serviços de Marketing Digital.....	29
2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE PROJETOS	31
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO	33
3 MÉTODOS DE PESQUISA.....	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	35
3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA	37
3.3.1 Planejamento da pesquisa.....	37
3.3.2 Coleta, tabulação e análise dos dados	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
4.1 ESCOPO DO PROJETO E COLETA DE DADOS	39
4.2 MATRIZ SWOT E MAPEAMENTO DE PROCESSOS ATUAIS.....	41
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA COM A BASE S&OP.....	42

4.4 DOCUMENTAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS.....	45
4.5 ESTRUTURAÇÃO PARA A OPERAÇÃO DO S&OP	49
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5. CONCLUSÃO	55
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICES	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde a Revolução Industrial nota-se que as empresas almejam continuamente crescer e elevar seus padrões de produtividade, com o foco na conseqüente elevação do seu lucro. Isso faz com que a cada dia o mercado seja mais disputado, de tal maneira que as empresas de todos os portes passam a buscar novos fatores e iniciativas capazes de promover continuamente diferenciais na busca por vantagem competitiva. Nessa razão surgem iniciativas que visam a elevação de sua fatia de mercado (marketing share), ao passo que também promovam a garantia de sua permanência com longevidade e certa previsibilidade em seus respectivos mercados.

Com o desenvolvimento das organizações, a departamentalização dos setores foi inevitável, trazendo muitos benefícios à primeira vista, porém ao longo dos anos notou-se que muitas decisões tomadas tinham uma visão apenas setorial, gerando desalinhamento com os objetivos estratégicos das empresas (vendas, produção, financeiro, etc.) que são requisitos extremamente importantes para o longo prazo (MARTINS, 2017).

Diante da importância da integração e direção entre o planejamento estratégico e as operações surgiu o Sales and Operation Planning (S&OP) na década de 80, segundo Setfano e Batocchio (2009), traduzido por muitos como Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). Wallace (2001), considerado um dos autores mais respeitados sobre o tema, afirmou que o S&OP é a ferramenta de gestão mais importante do século, pois através do S&OP é possível prever e projetar o crescimento empresarial, além de ser uma ótima ferramenta para auxiliar nas tomadas de decisões.

Neste sentido Corrêa, Giansi e Caon (2008) a ferramenta do Planejamento de Vendas e Operações não precisa ser sofisticada e pode ser aplicada a qualquer empresa, levando a conclusão de que o S&OP é uma ótima opção para a estruturação e o planejamento do crescimento de uma empresa de marketing digital.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o desenvolvimento das empresas e do mercado, cada vez mais a concorrência aumenta e a falta de alinhamento dos processos (produção, vendas, marketing, financeiro, apoio, PCP) gera cada vez mais impactos negativos, que dificultam o atingimento do sucesso das empresas a longo prazo (MARTINS, 2017).

Com base em conflitos e interesses entre áreas, o cenário de desalinhamento está presente. Quando há este desalinhamento em uma organização é um sinal de que a implementação do Planejamento de Vendas e Operações é de grande valia, sendo que esse processo deseja justamente os alinhamentos das áreas e o desdobramento do planejamento estratégico em tático e operacional. (BAGNI; MARÇOLA, 2019).

Na atualidade a empresa analisada possui um *gap* entre vendas e operações enfrenta problemas com colaboradores ociosos falta de previsão de vendas, pois não possui um planejamento estruturado para tal. A empresa deseja se posicionar no mercado com diferenciais competitivos, para isso o desenvolvimento e implantação do S&OP é indispensável.

Nesta realização busca-se desenvolver um planejamento de vendas e operação que irá auxiliar uma empresa de marketing digital a atingir os objetivos de seu planejamento estratégico até 2024, para que seu crescimento e desenvolvimento aconteça de forma saudável e estruturada, dentro dos padrões de qualidade e com uma cultura forte e única.

1.3 JUSTIFICATIVA

As revoluções tecnológicas e a digitalização ocorrida nos últimos anos, acelerada ainda mais pela pandemia do COVID-19, gerou crescimentos exponenciais no setor de marketing digital que elevaram os índices de demanda, complexidade e qualidade em um mercado que é considerado um oceano azul e ainda tem muito a ser explorado e preparado para atenderas reais necessidades.

Diante desse cenário, surgiram um número considerável de "eugências" prestando apenas alguns serviços pontuais de marketing digital, causando uma alta

competitividade, porém em projetos de menor complexidade, gerando a diminuição da qualidade e entregas dos projetos.

Por outro lado, a RD STATION (2019) que é a empresa líder no mercado de desenvolvimento de softwares e educação do setor de marketing digital, divulgou que existem mais de 2.000 empresas do segmento se posicionando de forma profissional e estratégica no mercado, elevando a concorrência em projetos robustos e desafiadores, forçando a diferenciação e entrega de resultados cada vez mais relevantes para seus clientes. Portanto, o referido projeto tem o objetivo de direcionar uma empresa do ramo do marketing digital que tem se posicionado de forma estratégica a se diferenciar e se estruturar através de um planejamento de vendas e operação, visando seu desenvolvimento e crescimento em sua área de atuação.

A empresa apresentou um planejamento estratégico e visão de futuro interessante e alcançável, porém está centralizado no fundador, causando falta de documentação, informação e uma cultura forte e alinhada na companhia. Esses fatores já prejudicaram a empresa no seu primeiro ano, gerando prejuízos financeiros, desligamentos de alguns clientes e dificuldade de gestão de projetos e apresentação de resultados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Propor um planejamento de vendas e operações (S&OP) em uma empresa de marketing digital.

1.4.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos são prospectados para este trabalho:

1. Definir as variáveis para estruturação do modelo de planejamento S&OP.
2. Analisar os fatores de significância para o modelo.
3. Desenvolver o planejamento de vendas e operações para um horizonte de 2,5 anos.
4. Apresentar a implementação das primeiras etapas do S&OP.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este projeto delimita-se em propor um planejamento de vendas e operações seguindo o método S&OP. A execução tem como premissa a coleta de informações sobre a estrutura organizacional, e dados das áreas comercial e operações, sob a perspectiva dos próprios funcionários, tendo como referência uma empresa de marketing digital, localizada em Sorocaba-SP. O projeto encerra-se com a estruturação e geração de várias matérias para a organização e com um S&OP com a perspectiva para os próximos dois anos e meio.

1.6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 5 capítulos:

O primeiro capítulo traz a introdução do trabalho, juntamente com a contextualização, o problema de pesquisa, justificativas, objetivos gerais e específicos.

O capítulo 2 é destinado à revisão bibliográfica, trazendo conceitos e as etapas de implementação do S&OP, além de abordar o setor de marketing digital, citando seu crescimento e serviços.

No Capítulo 3 é apresentado o método de pesquisa, bem como sua classificação e caracterização de pesquisa.

O capítulo 4 exibe os resultados e discussões obtidos da proposta de um planejamento de vendas e operações para uma agência de marketing digital.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais em relação à pesquisa e o trabalho realizado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo trata assuntos relacionados a *Sales and Operation Planning*, como a definição, caracterização e execução, além de abordar o setor de marketing digital.

2.1 SALES AND OPERATIONS PLANINNG (S&OP)

2.1.1 Conceito do S&OP

O Sales and Operations Planning (S&OP), também conhecido como Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) é uma ferramenta de gestão de nível tático que nasce com o objetivo de ocasionar o alinhamento e direcionamento entre os departamentos de uma empresa. É visualizada como uma ferramenta de melhoria contínua e que dá suporte direto para a concretização do planejamento estratégico (BAGNI; MARÇOLA, 2019).

O S&OP é um processo onde reunimos os planos táticos de todas as áreas da empresa com o objetivo de chegar a um “Plano de Jogo” de negócios que funciona como um mapa a ser seguido, direcionando e elucidando o caminho correto, visando sempre atender às necessidades do cliente com o menor custo possível (MILLIKEN, 2019).

CORRÊA, GIANESI e CAON (2009, p. 168 a 169) definem o S&OP como:

O S&OP é um processo de planejamento [...] procura identificar como visão de determinado horizonte de futuro, juntamente com o conhecimento da situação atual, podem influenciar as decisões determinado horizonte de futuro, juntamente com o conhecimento da situação atual, podem influenciar as decisões.

Entretanto o S&OP não é apenas uma ótima ferramenta para conhecer profundamente a situação atual da empresa (identificar gargalos e oportunidades melhoria), mas também é crucial para as tomadas de decisões que iram impactar os próximos meses e anos nas companhias.

Um dos principais fatores para obter sucesso na execução do S&OP é a gestão holística, ou seja, o presidente precisa ter a competência de olhar a empresa como

um todo, como se estivesse tendo uma visão superior de tudo que está ocorrendo, um termo muito citado nos últimos dias que faz alusão a essa linha de raciocínio é a gestão a vista que passa a ser uma ótima ferramenta para a gestão holística. Para que isso aconteça é necessário a coerência e a eliminação de lacunas entre o Planejamento Estratégico e o Operacional, garantindo correlação entre seus planos. Corrêa, Giansi e Caon (2009) abordam esse assunto como Coerência Horizontal (estratégias funcionais) e Coerência Vertical (níveis de decisão) conforme a Figura 1, abaixo:

FIGURA 1 - NECESSIDADE DE COERÊNCIA ENTRE AS DECISÕES OPERACIONAIS DAS DIVERSAS FUNÇÕES DA EMPRESA.



Fonte: Corrêa, Giansi e Caon (2018, p. 168)

A aplicação, integração e conexão o S&OP garante os principais processos de comunicação para a alta administração controlar as diversas atividades da empresa (VOLLMANN, 2006), sendo então possível atingir os objetivos da empresa.

2.1.2 Processo do S&OP

Diante do que foi apresentado é possível definir como premissa que o processo de S&OP funcionará desde que a equipe envolvida (Presidente, Diretores, Gerentes, Coordenadores e afins) encare o desafio de forma séria e colaborativa em prol dos objetivos gerais da companhia.

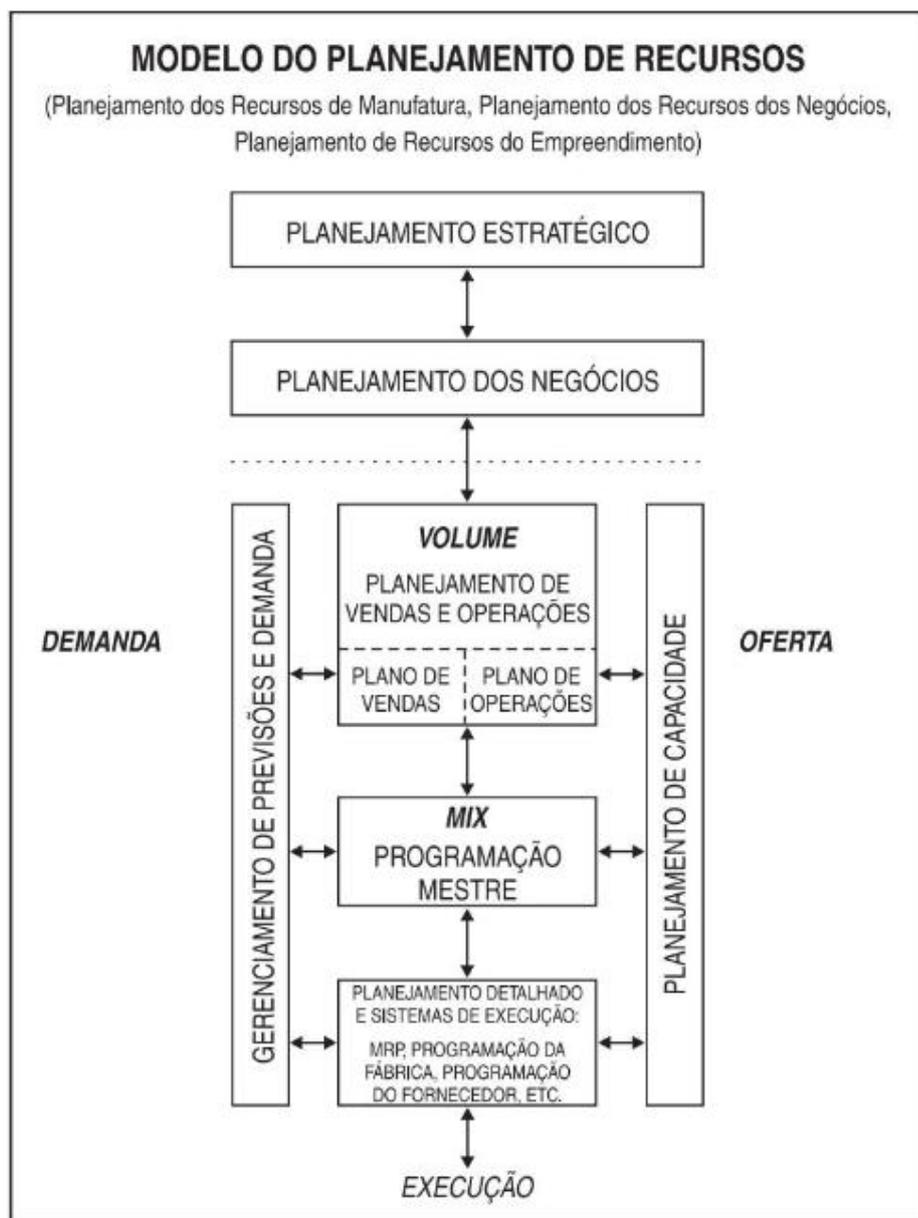
Um ponto que merece destaque é que para a criação do S&OP são necessárias basicamente duas informações, sendo elas a previsão e a oferta ou a previsão de demanda e a capacidade produtiva. Sem previsão de vendas o S&OP se torna inviável. Muitas empresas, principalmente o setor comercial (responsável por essa etapa) consideram a previsão de vendas uma tarefa praticamente impossível, mas vale lembrar que esse processo sempre envolve um grau de incerteza GAITHER E FRAZIER (2002).

Kotler (2000), considerado o pai do marketing diz que é possível fazer previsão de vendas por meio de mais de 90 maneiras diferentes e podem ser divididas em várias classes, sendo elas científicas (matemáticas) ou não científicos (baseados em know-how).

Para Tuomikangas e Kaipia (2014) existem duas perspectivas diferentes no processo do S&OP, onde por um lado é entendido como um processo colaborativo e dinâmico que auxilia nas tomadas de decisões conjuntas. Por outro lado, é entendido como um processo de abordagem estruturada para decisões baseadas em fatos concretos com o objetivo de minimizar custos e maximizar lucros, concordando e reforçando a mesma linha de pensamento de Milliken (2019).

A figura 2, ilustra sobre o fluxo de comunicação, mas principalmente de gestão e planejamento de recursos em todo o processo de S&OP, envolvendo desde a alta diretoria até os cargos hierárquicos mais inferiores, podendo chegar a um líder de determinado setor no chão de fábrica (que seria execução na imagem abaixo).

FIGURA 2 - MODELO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS



Fonte: Wallace (2001, p. 23)

Na Figura 3, Larsson e Johansson (2016) apresentam uma estrutura hierárquica de planejamentos muito interessante e de fácil compreensão e aplicação. Os autores elucidam como o S&OP se caracteriza no nível tático, além de esclarecer como deve ser os desdobramentos dos respectivos planejamentos (planejamento mestre, planejamento de ordens e planejamento e programação do chão de fábrica), proposição de prazos e períodos de acompanhamento e revisão dos planos.

FIGURA 3 -RESUMO DE UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO HIERÁRQUICO

Função	Objeto de planejamento	Horizonte	Período	Replanejar
S&OP	Família de produtos	1 a 2 anos	Mensal ou quinzenal	Mensalmente/quinzenalmente
Planejamento Mestre	Produtos	6 meses a 1 ano	Mensal ou semanal	Mensalmente/semanalmente
Planejamento de Ordens	Ordens de Produção	1 a 6 meses	Semanal ou diário	Semanalmente/diariamente
Planejamento e Programação do chão de fábrica	Operações	1 a 4 semanas	Diário ou horário	Diariamente

Fonte: Adaptado de Larsson e Johansson (2016, p. 129)

2.1.3 Etapas da Implantação do S&OP

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) cada etapa do S&OP deve expor claramente os resultados pretendidos e identificados para que cada etapa possa definir as informações que devem ser geradas para o fluxo do processo.

Wallace (2001) e Corrêa, Giansesi e Caon (2018) concordam em dividir o Planejamento de Vendas e Operações em 5 etapas.

Para CORRÊA, GIANESI e CAON (2009, p. 168 a169), a divisão do processo de S&OP se divide dessa forma:

O processo de S&OP consiste em cinco etapas sucessivas: levantamento de dados históricos que apresentem não só o estado atual da empresa em relação a vendas, produção, estoques, como também o desempenho passado em relação a estes e outros aspectos; planejamento de demanda, incluindo a gestão das previsões e a elaboração do plano de vendas; planejamento de materiais e capacidade, reunião preliminar de S&OP, na qual são envolvidos os demais setores da empresa para análise dos planos e identificação de problemas e alternativas; e, finalmente, a reunião executiva de S&OP, na qual os planos são validados junto à alta direção da empresa.

FIGURA 4 - ETAPAS DO S&OP



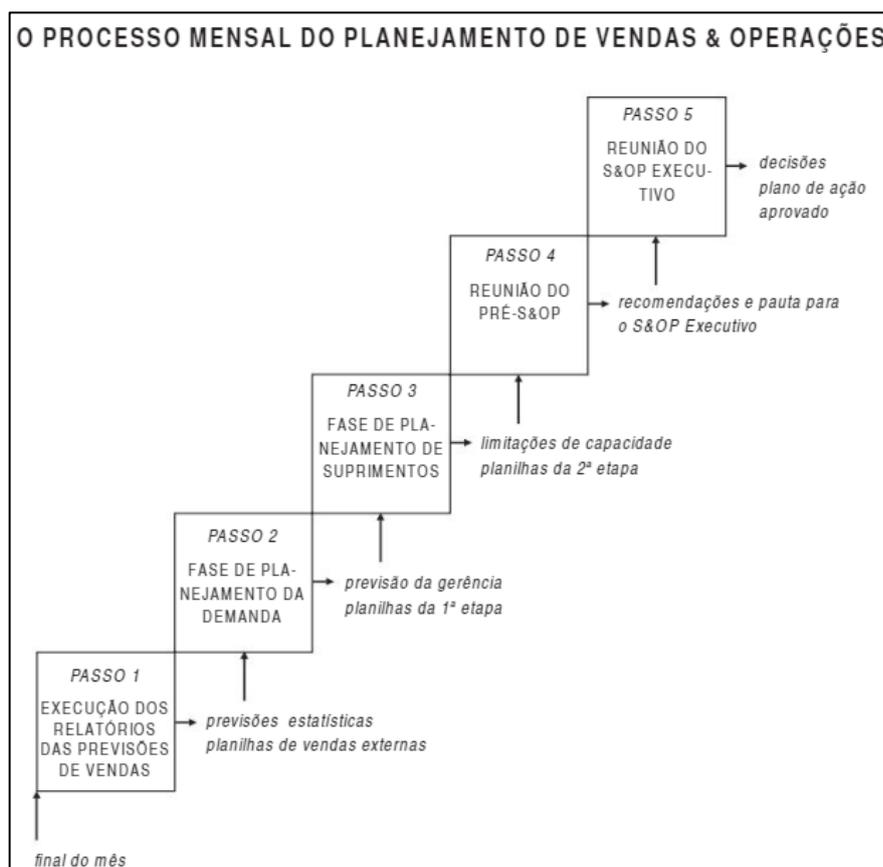
Fonte: Corrêa, Gianesi e Caon (2018, p. 195).

Enquanto para Wallace (2001, p. 53-62) a definição de cada etapa se deve com essas características:

1. Execução dos relatórios de previsão de vendas: é quando é feita a atualização dos dados de vendas, produção e inventários do mês anterior e encaminhados em forma de relatórios ao departamento de vendas para geração da previsão, processo este que precisa ser feito no máximo 2 dias após o término do mês passado;
2. Fase de planejamento de demanda: é quando o departamento de vendas executa a nova previsão de vendas para os próximos meses de todas as famílias de produtos, tanto as existentes quanto as novas, levando em consideração os dados do relatório executado anteriormente.
3. Fase de planejamento de suprimentos e capacidade: de responsabilidade do departamento de operações da empresa, é aqui que é analisada toda forma de gargalo que possa surgir em qualquer etapa produtiva, seja por agente interno ou externo, e que impeça o cumprimento do plano previsto;

4. Reunião de PréS&OP: é quando se reúnem o pessoal tático de vendas, operações, financeiro e desenvolvimento de produto para alinharem ações de ataque aos gargalos que tiverem surgido, além de alinharem as estratégias com foco no plano de negócios.
5. Reunião do S&OP executivo: tem os objetivos de decidir se acata ou não as recomendações da reunião de PréS&OP, aprovação de mudanças que envolvam custos significativos, fazer os ajustes necessários no S&OP ou no plano de negócios com foco no melhor atendimento ao mercado, resolver os impasses gerados na reunião do PréS&OP, revisar o desempenho do nível de serviço ao cliente e as questões relacionadas a novos produtos e projetos. Como resultado dessa etapa tem-se minutos da reunião com os detalhes das decisões tomadas, modificações no plano de negócios caso existam, e planilhas da quarta etapa do S&OP atualizadas e fechadas.

FIGURA 5 – PROCESSO MENSAL DO PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES



Fonte: Wallace (2001, p. 55)\

Podemos concluir que em geral os autores acima possuem opinião convergentes quando se trata das divisões das etapas do S&OP. Com isso é possível notar a função e a importância de cada etapa que será repetida mensalmente pelos departamentos (TRINDADE, 2013).

A disciplina com as etapas definirá o sucesso ou não da implementação do S&OP. Dessa forma, esses cinco passos devem ser acompanhados e gerenciado pelos seus respectivos grupos, a fim de garantir a geração de informações para o processo decisório (NAVARRO; LIMA, 2006).

Além disso, é de suma importância a compreensão geral do funcionamento dessas etapas para que no momento da execução e implantação seja possível se atentar aos detalhes e particularidades de cada organização.

2.1.3.1 Levantamento de Dados

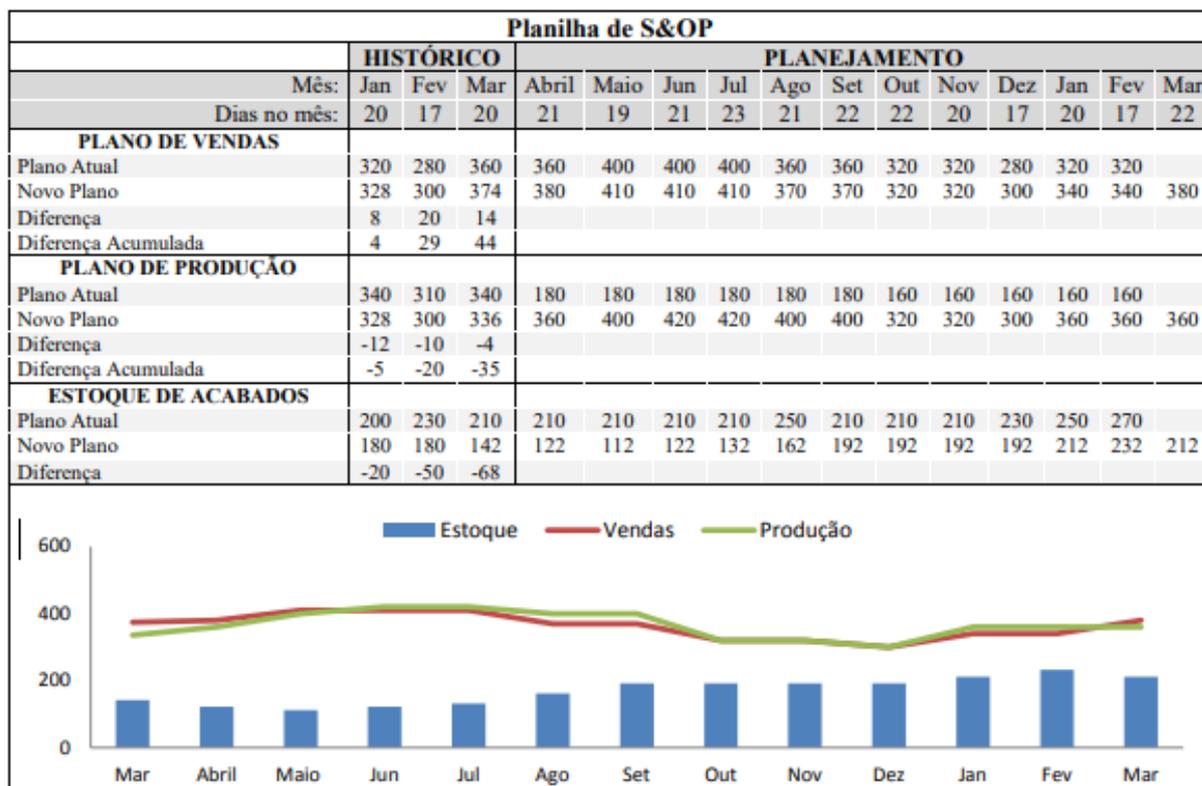
A etapa de levantamento de dados é a primeira do S&OP e ocorre ao final de cada mês. O primeiro passo é analisar o desempenho passado, ou seja, os envolvidos devem fazer um estudo prévio comparando o planejado versus o realizado. O nível e estudo de desvio do índice proposto irá ajudar a identificar as causas raízes e propor as seguintes indagações: Podemos eliminar as causas dos desvios? Em que prazo? Os planos propostos eram alcançáveis (SMART)? Os dados são reais? CORRÊA, GIANESI E CAON (2008).

Segundo Wallace (2008) e Vollmann (2006) esse levantamento de dados precisa conter:

- A atualização dos dados do último mês incluindo vendas, produção e inventários;
- A geração dos dados das análises de vendas e relatórios estatísticos de previsão e planilhas para o pessoal de vendas;
- A divulgação das informações expostas aos responsáveis.

A Tabela 1 abaixo ilustra um modelo de planilha utilizado para consolidação dos dados:

TABELA 1 – EXEMPLO DE PLANILHA S&OP



FONTE: CORRÊA, GIANESI E CAON (2009, P. 179)

Os processos descritos por Barbeiro (2005) afirmaram que os prazos para tabulação e processamento dos dados são de suma importância para efetividade do S&OP, pois sem essa premissa o S&OP seria totalmente inviável.

2.1.3.2 Planejamento da demanda

Para Wallace (2008) o planejamento da demanda é uma fase que é de responsabilidade do setor de vendas e marketing, o objetivo é fazer uma análise baseada nos dados coletados na fase de levantamento de dados e partir disso fazer uma nova previsão considerando todos os produtos da carteira, inclusive se tiver novos.

Para Martins e Laugeni (2005) a previsão de demanda é uma questão de necessidade quando o desejo é otimização, e a partir dela é possível planejar todas as atividades industriais. Para que a previsão seja o mais próximo da realidade é necessário cautela tanto na coleta de dados quanto no método de previsão. Dentre as polêmicas e discussões visando o auxílio e minimizar os erros, Corrêa e Corrêa (2012) citam os quatro principais erros pelas empresas ao formular uma previsão, sendo eles:

1. Confundir previsões com metas e considerar a meta como se fossem uma previsão. Previsão é a projeção do que o mercado irá adquirir da empresa e deve ser consideravelmente alcançável, enquanto meta é desejo de venda da empresa, a meta envolve muito mais motivação, proatividade e esperança.
2. Perder tempo discutindo o erro ou acerto das previsões passadas, enquanto o foco deveria estar em identificar o que está impactando nos desvios da previsão e tratar a causa raiz com ações corretivas.
3. Os envolvidos devem possuir a previsão de demanda e a estiva de erro, com isso poderão dimensionar a margem de segurança do processo, criando condições para que a empresa possa reagir diante de oscilações.
4. Desistir ou não se dedicar para corrigir os desvios no meio do caminho. É necessária compreensão e paciência pois os erros persistirão e com o constante empenho haverá as reduções nos desvios.

As previsões sempre apresentam variações e por esse motivo deve incluir uma estimativa de erro (CHOPRA e MEINDL,2006). Uma previsão bem feita é o ponto de partida para todo o processo de S&OP. Diante disso, é extremamente importante possuir os dados bem acurados nas mãos dos gerentes para que as previsões de demanda sejam mais coerentes e próximas da realidade.

2.1.3.3 Planejamento de produção

Após a coleta de dados e análise e projeções de demanda é necessário o desenvolvimento de um plano de produção, que na prática significa a forma que a

empresa irá utilizar se seus recursos físicos e humanos (capacidade produtiva) para atingir a e entregar o que a diretoria comercial entendeu como necessário.

Para Corrêa e Corrêa (2012, p. 426) definem a capacidade produtiva como “o volume máximo potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação”.

Para tanto, Corrêa, Gianesi e Caon (2009) afirmam que planos alternativos de produção podem ser desenvolvidos devido à complexidade e também ao fator de que raramente o plano atenda todos as expectativas da empresa. O Quadro 1 abaixo trata de algumas questões que devem ser levadas em consideração.

QUADRO 1 – FATORES PARA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

Atividade	Descrição	Por que?
1	Antecipação de Produção	Atendimento de demanda futura.
2	Ampliação de Capacidade	Planejamento de horas extras, contratação de mão-de-obra, instalação de novas linhas.
3	Gerenciamento de atrasos	Compatibilização da demanda com possibilidades de produção.
4	Aquisição de Materiais Críticos em tempos menores	Possibilitar aumento de volume de produção.
5	Desenvolvimento de novos fornecedores	Evitar limitações de fornecedores.

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado de Corrêa, Gianesi e Caon (2008).

O grande desafio é desenvolver um plano ação para a produção que se adeque durante período de planejamento, que atenda a demanda prevista e que esteja dentro da capacita produtiva disponível pela empresa, na maioria das vezes ainda buscando estoque mínimo.

2.1.3.4 Reunião preliminar de S&OP

A reunião preliminar, também conhecida como PréS&OP tem o objetivo de garantir que todos os dados e planejamentos desenvolvidos nas etapas anteriores estejam muito bem alinhados com os envolvidos e principalmente com o Planejamento

Estratégico da empresa, para garantir um plano único e assertivo, no âmbito financeiro e de volume (BARBEIRO, 2005).

Para Vollmann (2006) o PréS&OP é responsável por garantir a tomada de decisão em relação ao equilíbrio de demanda e suprimentos, sem contar que deve solucionar desavenças entre as áreas envolvidas e definir as recomendações para a última reunião.

Wallace (2001) diz que uma reunião de S&OP inclui:

- Tomada de decisão em relação a oferta e demanda;
- Chegar a um consenso entre às áreas envolvidas;
- Identificar conflitos que ainda não foram solucionados e alinhar como esses pontos serão apresentados na Reunião Executiva do S&OP;
- Definir pauta da Reunião Executiva do S&OP

Para Navarro (2006), durante a reunião de S&OP é preciso discutir as alternativas existentes para viabilizar a previsão de demanda, esperando que o resultado dessa conversa seja apresentado na Reunião Executiva do S&OP (última etapa do S&OP).

2.1.3.5 Reunião executiva de S&OP

Esse é o momento mais esperado por todos no ciclo mensal do S&OP. A Reunião Executiva é onde ocorre a integração de todos os planos, principalmente o planejamento de Demanda e o Planejamento de Produção (BARBEIRO, 2005). Corrêa, Giansi e Caon trazem uma visão diferente e apontam que muitas vezes o maior deságio da gerência não é na realização da reunião, mas sim na preparação e apresentação de todo esse processo, aliás esse é um ótimo momento para a alta diretoria avaliar a maturidade e desenvolvimento da gerência.

Durante a Reunião Executiva do S&OP são tomadas as decisões em cima das pautas desenvolvidas na reunião PréS&OP, podendo ser elas de prosseguir com as recomendações, revisá-las ou descartá-las. Além disso, são discutidos os conflitos

não solucionados na última reunião. Entretanto, o foco está nas tomadas de decisões relacionada a novos produtos, projetos especiais, e afins (WALLACE, 2001).

A finalização da reunião se dá com um novo plano de ação aprovado pela alta direção com o fechamento do ciclo de reuniões mensais do S&OP. Vale reforçar que mais que o alinhamento da equipe é necessário o comprometimento de todos da empresa.

2.1.4 Resultados Esperados com o S&OP

O plano resultante do S&OP sempre terá metas claras para todas as áreas envolvidos, até porque como já foi citado, todo este projeto é desenvolvido em equipe. Dessa forma, S&OP é um catalisador da evolução da comunicação interna, funcionando como um orquestrador de esforços, com o único intuito de alcançar as metas da empresa (REXHAUSEN; PIBERNIK; KAISER, 2012).

Mediante, o S&OP visa melhorar a visibilidade das operações enquanto se devolve uma metodologia de como lidar com as informações e processos em toda a cadeia (BREMER, AZEVEDO e MATHEUS, 2008).

A visão de Thomé, Souza e Carmo (2014) é muito interessante ao dizer que as práticas de S&OP impactam positivamente na qualidade, velocidade de entrega, flexibilidade e na conformidade e confiabilidade dos produtos e processos.

Segundo Wallace (2001), os benefícios advindos da implantação do S&OP são:

- Se a empresa produz para estoque, existe redução dos estoques de produtos acabados e melhor atendimento aos clientes;
- Se a empresa produz sob encomenda, é possível melhorar o atendimento ao cliente final e reduzir os prazos de entrega;
- Aumentara produtividade, ter ritmos de produção mais estáveis e reduzir as horas extras;
- Melhorar o ambiente de trabalho, principalmente entre os funcionários da administração de vendas, operações, finanças e desenvolvimento de produtos;

- Aprimorar o trabalho da equipe da alta administração;
- Elevar o nível de consciência e comprometimento com o desempenho real da organização;
- Atualização mensal do plano de negócios da empresa, possibilitando prever o que pode acontecer e assim diminuir surpresas no resultado anual;
- Melhorar a adaptação e evolução da empresa em meio aos anseios do mercado;
- Aprimorar a capacidade dos colaboradores envolvidos com o S&OP de prever melhor o futuro, e favorecer a proatividade.

Diante da exposição da opinião de tantos autores renomados a única conclusão que podemos chegar é que a utilização do S&OP por todas os setores só tende a trazer efeitos positivos (internos e externos), além de também beneficiar toda a cadeia de suprimentos. O S&OP sincroniza todas as operações desde o nível estratégico até o operacional, buscando o melhor cenário de planejamento para toda a organização.

2.2 MARKETING DIGITAL

2.2.1 A evolução do setor de marketing digital

Nos últimos anos o mercado digital cresceu além do esperado por conta da pandemia do COVID19, essa revolução digital trouxe consigo novos costumes para muitos usuários. Durante a pandemia era comum ver notícias como “Brasil registra abertura de mais de uma loja virtual por minuto”, entre abril e junho de 2020 foram criadas mais de 105 mil lojas on-line, gerando uma mudança no modo de consumo de milhares de usuários, até o momento realizar uma compra pela internet era novidade para muitos brasileiros, Negócios (2020).

A RD STATION (2019) realizou uma pesquisa identificando quais eram as principais estratégias de crescimento das empresas no Brasil, com o resultado de que 94% das empresas adotam o marketing digital. Atualmente as empresas já conseguem gerar demanda, porém ainda não possuem diferenciação e segmentação de seus leads.

A grande maioria das empresas não possuem um acordo e processos definidos entre marketing e vendas e no Brasil, 95% das empresas reconhecem que precisam melhorar suas estratégias de marketing digital (RD STATION, 2019).

A RD Station (2019) apresenta o conceito de Inside Sales que é a junção de marketing e vendas atuando juntos, este modelo busca afirmar que não existe desacordo entre essas duas áreas, mais do que isso elas devem andar de mãos dadas.

O funil de vendas vem se transformando e atualmente o marketing digital é um dos principais responsáveis por atrair visitantes pros canais de comunicação, gerar conversão em leads, iniciar o relacionamento e nutrição dos leads procurando qualificar e prepará-los lead para o momento da compra. Todo esse processo precisa da integração das duas áreas, KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAY (2016).

FIGURA 6 - FUNIL MARKETING DIGITAL + VENDAS



FONTE: Marcus Marques (2022)

2.2.2 Serviços de Marketing Digital

Diante do crescimento exponencial do mercado de marketing digital e o agravamento das dores, os empresários passaram a se preocupar e a dar mais valor para o setor que passou a ser um canal de vendas relevante. Com isso surgiu a necessidade de profissionais qualificados prestando estes serviços na área. Cosenza, Moré Ribas e De Lima (2008) afirmam que os serviços estão sujeitos ao desempenho profissional de quem o fornece, ou seja, os resultados da mesma estão diretamente ligados ao Know-How do prestador.

De acordo com Pride e Ferrel (2001) a qualidade da experiência está conectada as características e desejo do contratante. Isso significa que para que a prestação de serviços seja eficiente é necessário compreender qual é o problema que o cliente realmente deseja resolver, além disso concordo a afirmação: “Os clientes avaliam a qualidade de serviços em cinco dimensões” (PARASURAMAN e BARRY, 1992, p. 210), sendo elas a confiabilidade, responsividade, tangibilidade, empatia e garantia.

Cosenza et. Al., (2008):

- 1- Confiabilidade: ser confiável no fornecimento de um serviço conforme prometido.
- 2- Tangibilidade visível: possuir instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação de modo que o cliente perceba de maneira favorável e contribua para projetar uma imagem de qualidade.
- 3- Sensibilidade: os funcionários da empresa serem prestativos e capazes em fornecer um atendimento imediato aos clientes.
- 4- Segurança: os funcionários serem educados, bem informados, competentes e dignos de confiança.
- 5- Empatia: significa que a empresa fornece atendimento personalizado e com atenção cuidadosa, se colocando no lugar do cliente e entendendo as suas necessidades e desejos. (COSENZA et al, 2008, p. 13).

Diante disso, o foco do prestador de serviços deve ir além da entrega do resultado e buscar um bom relacionamento durante todos os pontos de contato, visando sempre a manutenção um ambiente agradável e íntimo.

Diante da compreensão do crescimento do mercado digital e do cenário de prestação de serviços, tornou-se comum empresas encontrar, atingir, comunicar e vender para clientes, Kotler (2009, p. 635) diz:

[...] O marketing online apresenta pelo menos quatro grandes vantagens. Primeiro, tanto as grandes como pequenas empresas podem enfrentar seus custos. Segundo, não há limite real de espaço para a propaganda, sem contraste com as mídias impressas, o rádio e a televisão. Terceiro, o acesso e a recuperação das informações são rápidos, comparados com o correio noturno e até mesmo o fax. Quarto, a compra pode ser feita com privacidade e rapidez [...]

As vantagens, acessibilidade e o custo-benefício que este mercado oferece para as empresas é muito atrativa, diante disso, há um grande investimento das companhias nos canais de comunicação online, alguns deles são:

1. Sites, blogs e lojas virtuais:

A publicidade online manifestou-se, em sua primeira forma, nos próprios sites de empresas que marcavam sua presença na rede, com o propósito de oferecer informações úteis a respeito de seus produtos e serviços, a maioria relacionadas com internet e informática. (PINHO, 2004, p.92).

2. Redes Sociais: As redes sociais se tornaram para muitos um canal de vendas, podemos citar Facebook, Instagram e LinkedIn como as líderes de público e geradoras de oportunidades. De acordo com Carvalho (2006) a criação das redes sociais foi em 1985, na época era possível criar perfis virtuais, comunidades e fóruns para trocar informações sobre variados temas.
3. Youtube: As plataformas e o formato de vídeo em geral são responsáveis por uma grande fatia do mercado, porém podemos destacar o Youtube que foi fundado pelos desenvolvedores do PayPal em 2005 visando lucrar através de AdSense (BURGESS e GREEN, 2005). Em 2006 o Google comprou a plataforma e se tornou o maior canal de comunicações de vídeo da internet.

“[...] o consumidor se tornou o criador, produtor e consumidor do conteúdo publicado em vídeo, e o Youtube foi um dos empreendimentos de crescimento mais rápido que se tem notícia.” (TORRES, 2009, p. 85).

Atualmente a plataforma disputa espaço com a televisão e se tornou forte candidata para substituir a televisão e outros meios de comunicações tradicionais.

4. E-mail Marketing: Hafner e Lyon (1996) afirmam que o e-mail é uma ferramenta que já existe antes da internet. A ferramenta foi adaptada e é de opinião unânime na literatura as vantagens e possibilidades ao utilizar o e-mail como ferramenta de marketing (BRONDMO, 2000).

A exposição de alguns canais de comunicação nos ajuda a compreender como o mercado de marketing digital é amplo e interligado, ressaltando a importância de profissionais qualificados para atuar em suas respectivas funções.

2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Vargas (2002), a gestão de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimentos e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

O Project Management Institute (PMI) é pioneiro na regulamentação e distribuição dos conhecimentos referentes à gestão de projetos. O PMI é uma entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais que atuam em áreas relacionadas à *Project Management* que significa gerência de projetos (Martins, 2002).

Para Ramos (2018), as ferramentas ajudam a estabelecer métodos mais elaborados de resolução baseados em fatos e dados, o que aumenta a taxa de sucesso dos planos de ação. Dentre as principais ferramentas e mais usuais temos:

- Fluxograma: Técnica utilizada para demonstrar o fluxo do processo, do início ao fim, através de símbolos e informações. (ALONÇO, 2018).

- 5W2H: Segundo De Paula (2015), é uma técnica utilizada para definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará, através das respostas para tais perguntas a seguir:
 - 1- What? O que é feito?
 - 2- Who? Quem irá fazer?
 - 3- When? Quando será feito?
 - 4- Where? Onde será feito?
 - 5- Why? Porque será feito?
 - 6- How? Como será feito?
 - 7- How Much? Quanto custa?

- PDCA: Também conhecido como ciclo de melhoria contínua, tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejado. (LOBO, 2010).

- Matriz SWOT: Segundo Dias (2005) a análise SWOT é uma ferramenta que analisam os pontos fortes e pontos fracos e ainda correlacionam um com o outro, fazem avaliações comportamentais, as quais diante de um mercado tão competitivo consegue ser um bom guia para o sucesso organizacional.

- Project Charter: Segundo Werkema (2011), é o ponto de partida para uma melhoria de projeto, é através desse documento onde o contrato é firmado, a descrição do problema é descrita, é montada a equipe de trabalho, qual é a meta e se existe alguma restrição imposta.

- Mapeamento de Processos: Segundo Carpinetti (2016), a técnica de mapear um processo é a representação lógica e gráfica do funcionamento de uma organização. Esses mapas possibilitam um melhor entendimento e compressão dos processos de negócios e das relações sistêmicas de uma empresa, podendo também ser aplicado a equipamentos/máquinas e a processos.

- PMBOK: Foi desenvolvido pelo PMI que significa *Project Management Institute* é pioneiro da regulamentação e distribuição de conhecimentos relacionados a gestão de projetos. O PMBOK é mundialmente conhecido como um guia de conceitos, padronização e práticas para o gerenciamento de projetos que é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. (BRASIL; TABAREZ, 2012, p.31).
- Scrum: O Scrum é uma metodologia ágil que tem o objetivo de organizar e entregar um projeto de forma rápida, com qualidade e funcional. O Scrum é um framework que visa os princípios do manifesto ágil e pode-se empregar várias técnicas e processos na construção do produto. Nesse framework é possível que pessoas desenvolvem e gerenciem projetos complexos dividindo em etapas e entregas a partir de regras e artefatos do Scrum (SUTHERLAND E SCHWABER, 2013).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO

A revisão realizada possibilitou identificar, entre outros fatores, quais são as etapas do S&OP. Esta exposição foi de suma importância para a compreensão sobre como o S&OP, pode se tornar uma ferramenta necessária para empresas que desejam ser referências no mercado e disputar os melhores clientes, independente do setor de atuação.

Além disso, foi possível compreender que o mercado de marketing digital apresenta um vasto mercado de oportunidades e que os serviços de marketing digital podem atender as necessidades de empresas de todos os portes.

Também foi exposto a importância das ferramentas para a gestão de projetos, além de descrever as suas determinadas funções e benefícios na execução e gestão de projetos.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa são as classificações e combinações de métodos e ferramentas que visam um objetivo, e melhorando a direção para cada uma das etapas de realização (PRADO, 2004).

Cada pesquisa se enquadra em uma classificação específica que se divide em grandes grupos, essa classificação é baseada nos objetivos gerais de cada projeto (GIL, 2010).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2005) este trabalho se classifica como natureza aplicada, pois objetiva que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados a soluções de problemas específicos. Para Boaventura (2004) a pesquisa aplicada é clara e gera conhecimentos proveitosos para a resolução de problemas concretos e lógicos.

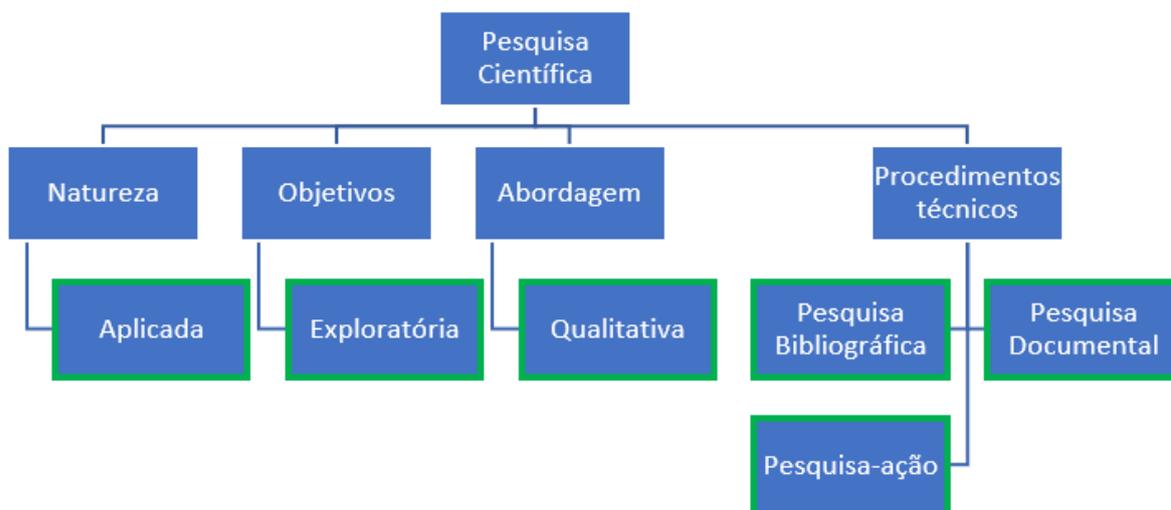
Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório, que busca familiarizar o problema de pesquisa com o pesquisador, permitindo a construção de hipóteses envolvendo levantamentos bibliográficos, análise de exemplos e estudo de caso (NASCIMENTO e SOUZA, 2016).

A abordagem aplicada neste trabalho é classificada como qualitativa, porque tem relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, diante disso não é necessário o uso de métodos estatísticos, e um dos principais focos está nos processos (SILVA; MENEZES, 2005). O método qualitativo não exige uso de fonte estatística e utiliza-se de dados obtidos através de coletas, sendo o pesquisador uma peça chave no método (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

Os procedimentos técnicos se enquadram como pesquisa-ação, visto que segundo Nascimento e Souza (2016) nesta classificação, o pesquisador participa diretamente das ações aplicadas do estudo sendo a análise da situação simultânea à execução do plano de ação. A pesquisa também apresenta procedimentos técnicos do tipo pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A Figura 7, ilustra as classificações da Pesquisa Científica conforme exposto:

FIGURA 7 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Medeiros, Souza e Pamplona (2009).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

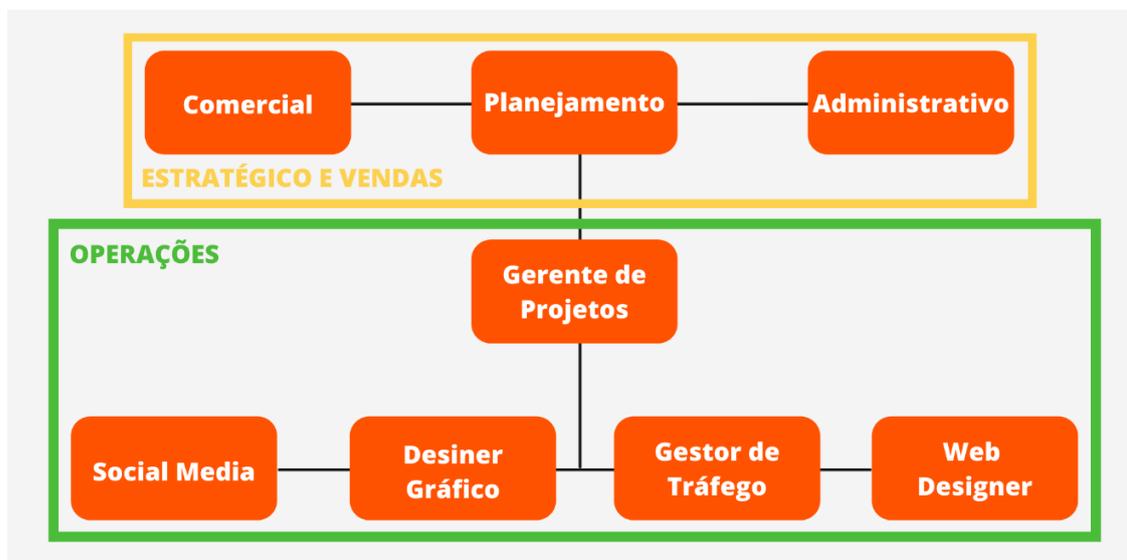
A empresa utilizada nesta pesquisa está localizada na cidade de Sorocaba – SP, que se posiciona como uma agência de marketing digital especializada em atender PME's (Pequenas e Médias Empresas), tendo como objetivo alavancar o poder da comunicação e os resultados das empresas e negócios no mundo digital.

Foi criada em 2020 através da percepção do diretor da empresa em ajudar as empresas para que com a pandemia, a solução digital fosse adotada pelas empresas que adquirissem os serviços da empresa. Atualmente as soluções oferecidas são: Gerenciamento de Redes Sociais (GRS), Gestão de Tráfego Pago (GTP), Desenvolvimento de Sites Institucionais, Blogs e Lojas Virtuais, Criação de Identidade Visual e Inbound Marketing.

A missão da empresa é acelerar pessoas e negócios que transformam vidas através do digital e sua visão é consolidar-se como referência nacional e se posicionar no mercado educacional de marketing digital. Os seus valores são comprometimento, Honestidade, Transparência, Obsessão pelo cliente e Inovação.

Atualmente a empresa possui 7 colaboradores e é considerada de pequeno porte de acordo com o SEBRAE. Os colaboradores são distribuídos estrategicamente nas áreas da empresa, conforme o organograma apresentado na figura 8:

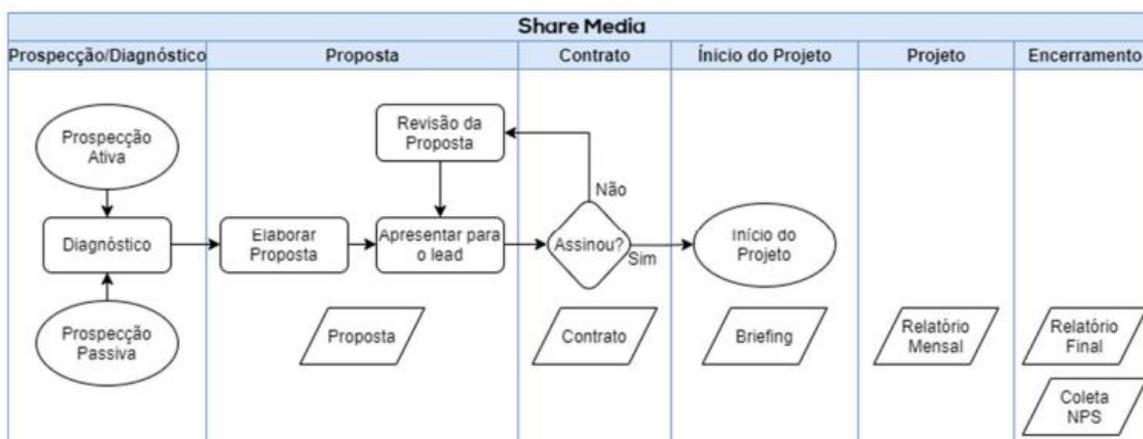
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na figura 8 também conseguimos visualizar a separação entre as áreas estratégicas e de vendas (Comercial, Estratégico e Administrativo) e os setores de operações (Gerente de Projetos, Designer Gráfico, Gestor de Tráfego e Web Designer). Através do fluxograma apresentado na figura 9 é possível compreender como acontece a entrada de novos clientes e também visualizar algumas etapas da execução dos serviços de prestação de serviços.

FIGURA 9 – FLUXOGRAMA GERAL DA EMPRESA



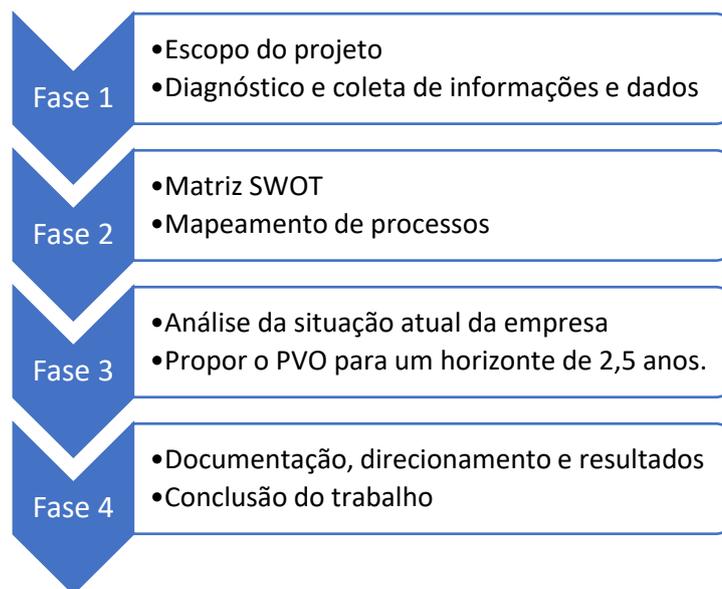
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR(2022).

3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA

3.3.1 Planejamento da pesquisa

Para que o processo de implementação deste trabalho obtenha os resultados esperados, a pesquisa foi realizada e dividida em 5 etapas, conforme a figura 10:

FIGURA 10 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

- Fase 1: No início da execução do projeto foi realizado o escopo do projeto através do project charter e uma pesquisa e coleta de dados e informações através do Formulário do Google e conversa com os membros da empresa com o objetivo de obter informações quanto a forma gestão organizacional, planejamento estratégico, setor comercial e setores que impactam o S&OP na empresa.
- Fase 2: Realizamos um mapeamento de processos chave e nos que geravam mais confusão e problemas na operação da empresa, além da Matriz SWOT que é uma ferramenta essencial para compreender melhor a situação da empresa e possibilitar a organização das informações coletadas e dar direcionamento para os próximos passos.
- Fase 3: Esta etapa foi responsável por fazer um estudo aprofundado dos dados, através de diálogos via chamadas de videos com os colaboradores da

pode-se identificar os gargalos e se empresa possui as ferramentas e processos para aplicação do S&OP, além de elucidar as ações necessárias para propor a implantação do S&OP. Nesta etapa realizamos a comparação entre a situação atual da empresa e o ideal proposto pelo S&OP, além de levantar qual é a capacidade produtiva mensal da empresa e a definição do ICP (*Ideal Customer Profile*), que significa Perfil de Cliente Ideal.

- Fase 4: Esta fase foi de suma importância pois trouxe consigo o levantamento de uma série de mudanças organizacionais e internas da empresa como o desenvolvimento de uma planilha de gestão de projetos, planilha de precificação automatizada para os vendedores, o desenvolvimento de uma nova identidade visual da empresa e a reformulação dos seus serviços após um estudo de mercado e histórico da empresa. Este momento também foi responsável por treinar os responsáveis para alimentar e desenvolver a cultura na empresa e fazer a documentação do trabalho realizado e do que será realizado e desenvolvido para que nenhuma informação seja perdida ao longo do tempo. Além disso, será avaliados os resultados obtidos e possíveis pequenos ajustes para a diretoria da empresa. Com isso, então, obtivemos a conclusão do estudo.

3.3.2 Coleta, tabulação e análise dos dados

A coleta, tabulação e análise de dados foi realizada através de conversas agendadas com todos os colaboradores da empresa, os encontros eram realizados em ambiente virtual através de plataformas como Google Meet.

Todos os setores necessários para a execução do S&OP contribuíram para que fosse realizado as pesquisas entre os meses de junho e julho, auxiliando na compreensão do cenário atual da organização e o planejamento da empresa.

A coleta será preenchida de forma anônima pelos colaboradores no formato de formulário conforme o Apêndice 1.

A partir dos dados obtidos, os mesmos foram realizados com o objetivo de compreender qual o nível de consciência dos colaboradores em relação ao S&OP e a partir disso será desenvolvido um plano de ação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta todos os dados coletados da empresa e a análise realizada da situação atual da empresa fazendo um comparativo com o modelo proposto do S&OP, além das propostas de melhorias e os resultados obtidos.

4.1 ESCOPO DO PROJETO E COLETA DE DADOS

Para compreender o cenário atual da empresa em estudo, foi realizado uma pesquisa através do Google Forms e algumas conversas com os colaboradores para obter uma análise crítica e profunda da situação atual da empresa.

Contatou-se que o nível de consciência dos colaboradores a respeito do planejamento estratégico e o planejamento de vendas e operações é abaixo do esperado e necessário para um S&OP eficiente.

FIGURA 11 – A EMPRESA POSSUI UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

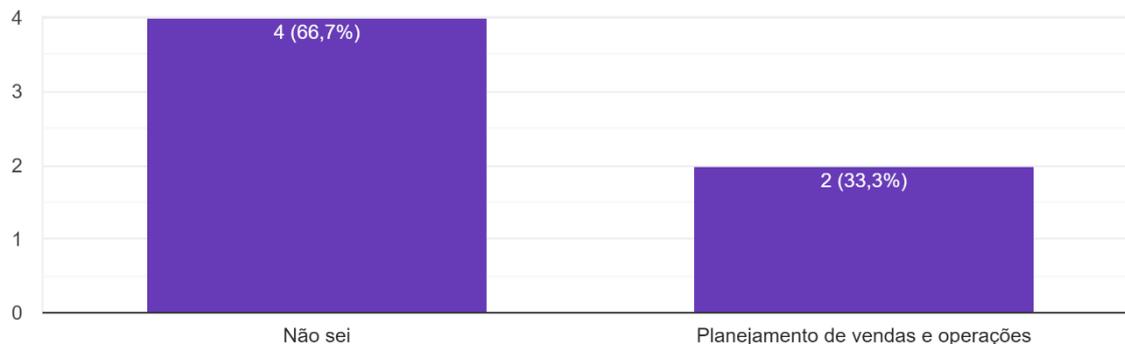
A figura 11 apresenta o resultado mais satisfatório da pesquisa, apontando que 50% dos colaboradores afirmam que a empresa possui um planejamento financeiro, porém por outro lado, os outros 50% dizem que a empresa não possui ou que não sabem da existência.

Como foi apresentado neste trabalho, o Planejamento Estratégico é uma premissa para o S&OP e, portanto, necessita ser difundido entre os membros da empresa.

FIGURA 12 – O QUE É S&OP OU S&OP ?

O que é S&OP ou PVO?

6 respostas



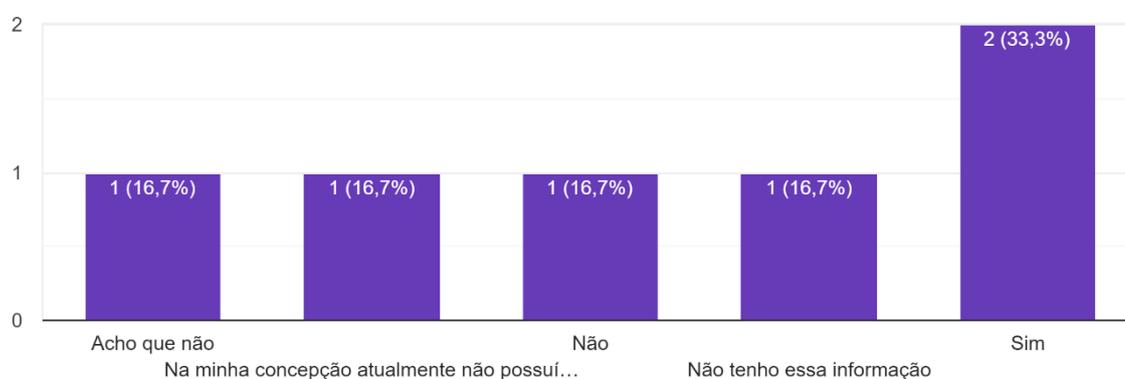
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Através da Figura 12 podemos visualizar que 66,7% dos colaboradores da empresa não sabem o que é um Planejamento de Vendas e Operações.

FIGURA 13 – EXISTE UM PLANEJAMENTO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES?

Existe um planejamento entre vendas e as operações da empresa?

6 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura de número 13 ilustra que apenas 33,3% dos funcionários conhecem e afirmam a existência do S&OP na empresa.

Diante desse cenário foi desenvolvido o *Project Charter* (apêndice 2) que é o termo de abertura do projeto, e contatou-se a necessidade de a empresa difundir o planejamento estratégico e os conceitos do S&OP com os profissionais que serão envolvidos nestes processos.

4.2 MATRIZ SWOT E MAPEAMENTO DE PROCESSOS ATUAIS

Através do capítulo 4.1 constatamos que a empresa possui as informações no intelecto dos responsáveis e não possui a cultura de documentar e registrar as informações e processos, esta etapa já representa uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento da empresa.

Para compreender ainda melhor as oportunidades de melhoria e necessidades da empresa, foi realizado uma Matriz SWOT, para auxiliar no diagnóstico e compreensão da empresa.

FIGURA 14 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS GRS E GTP

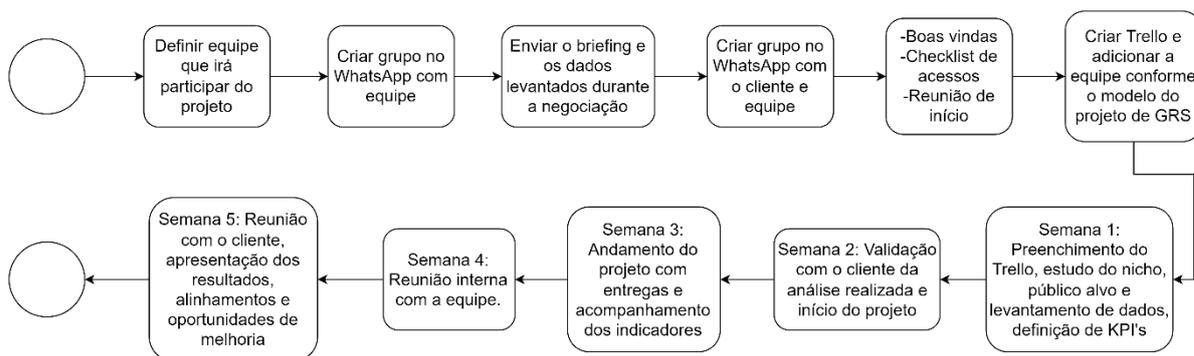
		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS		Preço competitivo	Falta de previsibilidade de vendas
		Prazo de entrega	Falta de experiência em projeto de marketing digital robustos e complexos
		Atendimento personalizado	Empresa ainda está se estruturando
		Equipe jovem e engajada	A comunicação interna poderia ser mais rápida
		Foco no resultado do cliente	Falta de definição de processos
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS		O E-commerce cresceu mais de 100% nos últimos 2 anos	Novas agências surgindo no mercado
		Migração total para o digital	O mercado muda constantemente
		Aumento da demanda de mercado	Já existem grandes agências consolidadas no mercado
		Fluxo migrou de lojas físicas para lojas virtuais	Dominar todas as áreas do digital sendo que a empresa está se estruturando ainda
		Ótimo custo benefício e ROI	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 14 ilustra e elucida como a empresa precisa desenvolver alguns fundamentos, como: mapeamento de processos, conhecer a capacidade produtiva, gerar dados, entre outros, todos esses passos são necessários para que a organização esteja apta para aplicar o método do S&OP.

A figura 9 apresenta o único mapeamento de processos que a empresa possui até o momento e o mesmo mostra ser muito amplo, sem detalhar processos. Diante desse cenário, aplicamos um treinamento para os gestores sobre a importância do mapeamento de processos e desenvolvemos em parceria com a empresa dois processos chaves que já geraram transtorno e dificuldade para os membros.

FIGURA 15 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS GRS E GTP



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 15 apresenta o mapeamento das atividades e do andamento das 5 primeiras semanas de um projeto de gerenciamento de redes sociais e tráfego pago, esse é um dos principais serviços da empresa e mapear este processo foi de suma importância para os envolvidos.

FIGURA 16 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ENTRADA DE NOVOS CLIENTES



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 16 apresenta o processo de entrada de novos clientes, desde o aceite verbal da proposta até a assinatura do contrato.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA COM A BASE S&OP

Através da fase 1 e 2 foi possível mapear e realizar um diagnóstico profundo na empresa, identificando que a empresa necessita se desenvolver em alguns aspectos para atingir a excelência e o crescimento desejado.

FIGURA 17 – SITUAÇÃO ATUAL VS PROPOSTA S&OP



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 17 expõe a situação atual da empresa comparando com o cenário ideal para a implementação do S&OP. Diante disso, para a empresa utilizar o S&OP ao seu favor, foi necessário a criação de materiais e o levantamento de informações que a empresa não possuía, como por exemplo sua capacidade produtiva.

FIGURA 18 – COLABORADORES (FUNÇÕES) E CAPACIDADE PRODUTIVA

Colaboradores		Capacidade Produtiva (operações)	
Função	Qtde	Serviço	Qtde
Dono	1	Inbound Marketing	2
Gerente Geral	1	Desenvolvimento de Sites	3
Social Media	2	Desenvolvimento de Identidade Visual	2
Gestor de Tráfego	1	Gerenciamento de Redes Sociais e Tráfego Pago	8
Designer Gráfico	1		
Web Designer	1		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Através do levantamento das funções e das horas disponíveis foi possível desenvolver a capacidade produtiva da empresa em horas trabalhadas, porém esse

dado não é tão relevante para a organização. Então, convertemos as horas disponíveis dos colaboradores na capacidade de atendimento dos serviços conforme a figura.

Com isso, conclui-se que a empresa consegue atender a demanda máxima informada na figura 18. Para que a empresa aumente sua capacidade foi necessário otimizar seus processos atuais ou contratar novos colaboradores.

FIGURA 19 – PERFIL DE CLIENTE IDEAL (ICP)



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A empresa também realizou um estudo da sua área comercial, analisando os perfis de clientes e o histórico que já passou pela empresa, dessa forma foi possível definir 3 perfis de clientes, sendo que o perfil A o mais desejado pois possuem mais orçamento e maturidade digital, possibilitando que a empresa adquira ferramentas de automação e tenha mais recursos para desenvolver um trabalho mais profissional e dinâmico.

Através do desenvolvimento dos materiais apresentados até aqui foi possível identificar que a empresa possui o objetivo aprender e desenvolver-se. Ao longo da criação dessas atividades, percebeu-se que a maturidade e o nível de consciência

dos colaboradores a respeito da importância da documentação, do mapeamento dos processos e da estruturação foi aumentando gradativamente.

4.4 DOCUMENTAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

Como foi apresentado até aqui, a empresa está se desenvolvendo e se estruturando para a implementação do S&OP. Pode-se afirmar que todos os setores mudaram sua mentalidade e a empresa está formando uma cultura de inovação e um posicionamento diferente do identificado no início do projeto.

A maioria dos setores desenvolveu materiais para a profissionalização da empresa e para que o S&OP pudesse ser implantado.

FIGURA 20 – PLANILHA DE GESTÃO DE PROJETOS

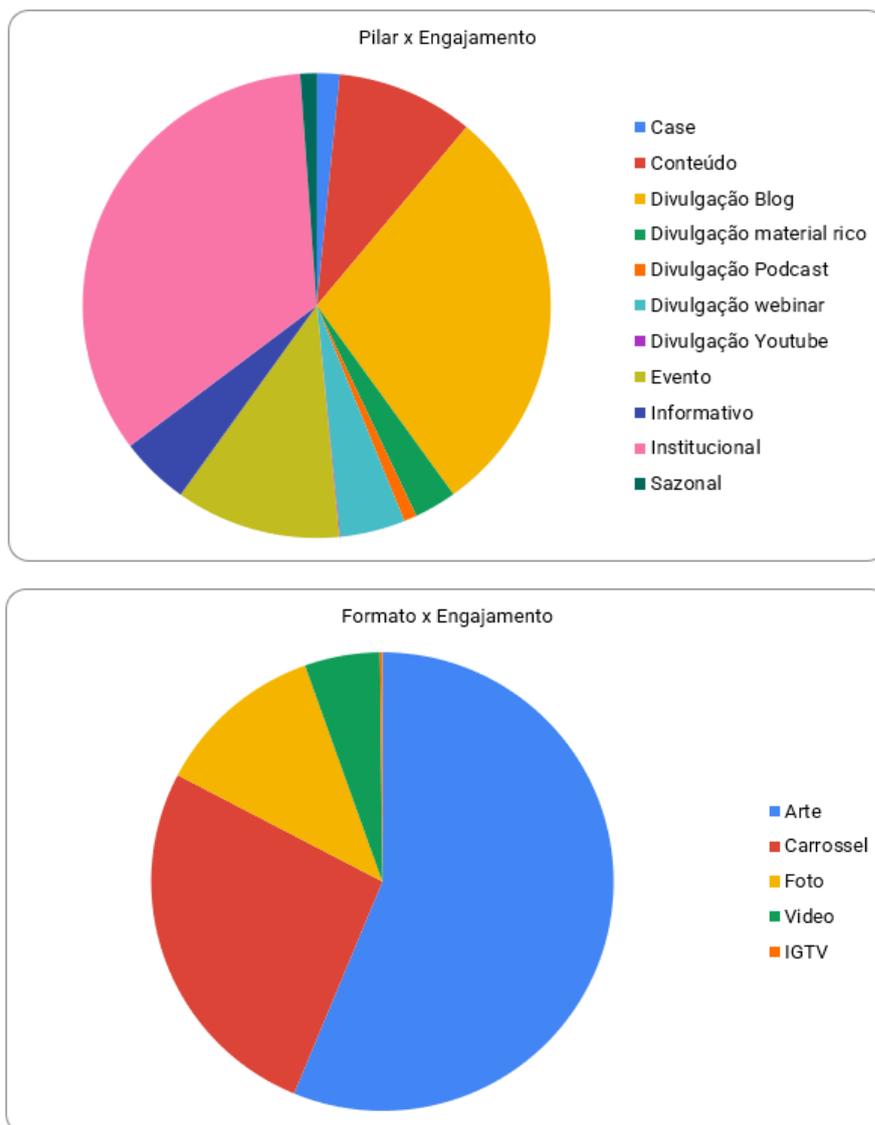
Metas (por trimestre)	KPI a ser analisado	Objetificação da meta estipulada	Meta alcançada (até agora)	% da meta atingida até o momento	Status da Meta
ATRAIR	Engajamento (LinkedIn)	300000	1000	0,33%	Atenção
	Curtidas (Facebook)	300	59	19,67%	Atenção
	Seguidores (Instagram)	900	279	31,00%	Atenção
	Visualização de vídeos (Youtube)	700000	70000	10,00%	Atenção
	Tráfego (Links patrocinados)	30%	23,53%	78,43%	Atenção
	% de CTR social Ads >	6%	5,00%	83,33%	Atenção
	Tráfego (Orgânico)	1.000	300	30,00%	Atenção
	Palavras-chave nas 3 primeira posições do Google	54	42	77,78%	Atenção
	Novos downloads	4500	85	1,89%	Atenção
	Total de Visitantes no site	60000	1000	1,67%	Atenção

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 20 apresenta uma planilha desenvolvida pelo setor de gestão de projetos, esta área enfrentava dificuldades de realizar o acompanhamento e o desenvolvimento mensal dos trabalhos, gerando muita dificuldade em realizar comparativos com meses passados.

Através dessa planilha foi possível acompanhar vários KPI's e OKR's em tempo real dos indicadores que foram definidos no início do projeto e na identificação dos principais objetivos do cliente final.

FIGURA 21 – DASHBOARD DA PLANILHA DE GESTÃO DE PROJETOS



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 21 apresenta uma das abas da planilha de gerenciamento de projetos apresentada na figura 20, nela obtemos vários dashboards, sendo possível realizar diferentes análises e identificar gargalos e pontos de melhoria, buscando sempre a evolução das entregas dos resultados para o cliente.

FIGURA 22 – MUDANÇA DA IDENTIDADE VISUAL DA EMPRESA

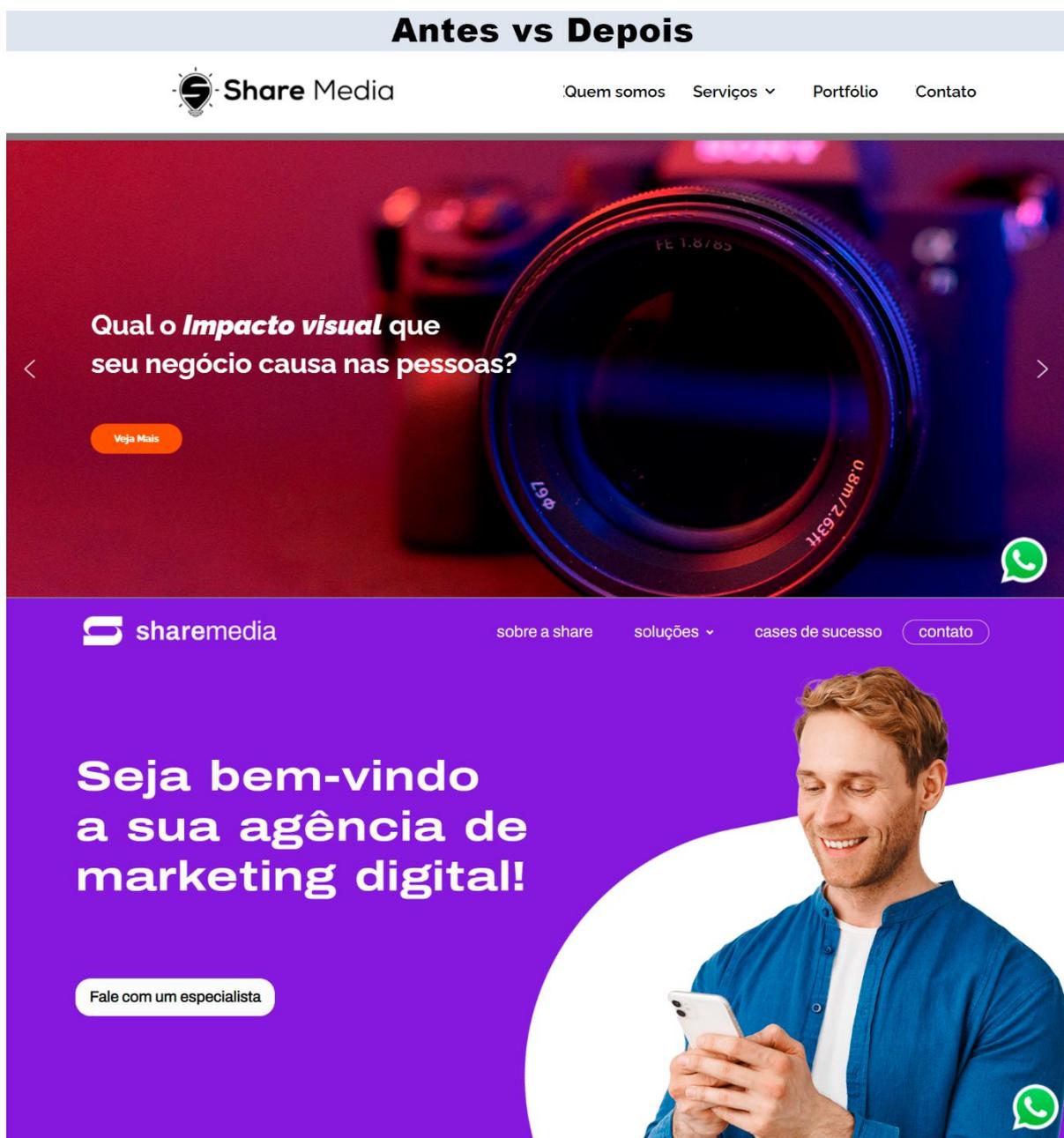


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O setor de marketing da empresa também se movimentou e desenvolveu uma nova marca para a empresa, afim de posicioná-la de forma mais profissional e para realizar o marco de uma nova fase na organização.

Toda essa movimentação gerou um sentimento de equipe muito forte entre os colaboradores, melhorando a comunicação e os relacionamentos interpessoais.

FIGURA 23 – LANÇAMENTO DO NOVO SITE



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura 23 ilustra o desenvolvimento do novo site da empresa seguindo os padrões da nova marca. Essas mudanças estão transparecendo mais profissionalismo, autoridade e está agregando mais valor à empresa.

FIGURA 24 – PLANILHA AUTOMATIZADA DE PRECIFICAÇÃO

Precificação GRS		
Serviços	Detalhes	Quantidade
Post Básico	1 imagem	8
Carrocel	Carrocel entre 3 e 6 imagens	2
Edição de vídeos	Edição básica	4
Estratégias Orgânicas	Estratégias Orgânicas	1
Gestão de Tráfego Pago	Entre R\$ 1000,00 e R\$ 1500,00	1
	Preço Mínimo	R\$
	Preço Sugerido	R\$
	Preço Máximo	R\$

Dados Privados

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O setor comercial e o financeiro sempre tiveram um contato muito forte que exigia muito esforço e tempo de ambas as partes, principalmente nos processos de precificação, que é uma das etapas das negociações e formulações de propostas.

Para otimizar o processo foi desenvolvido uma planilha automatizada de precificação, onde os próprios vendedores realizam as cotações de forma rápida e eficiente, além disso, o vendedor visualiza três sugestões de valores que foram analisadas e definidas de acordo com o ICP.

4.5 ESTRUTURAÇÃO PARA A OPERAÇÃO DO S&OP

Diante de todos os dados e documentos gerados e apresentados nos capítulos acima, percebemos que a empresa não estava pronta para receber a implantação do S&OP.

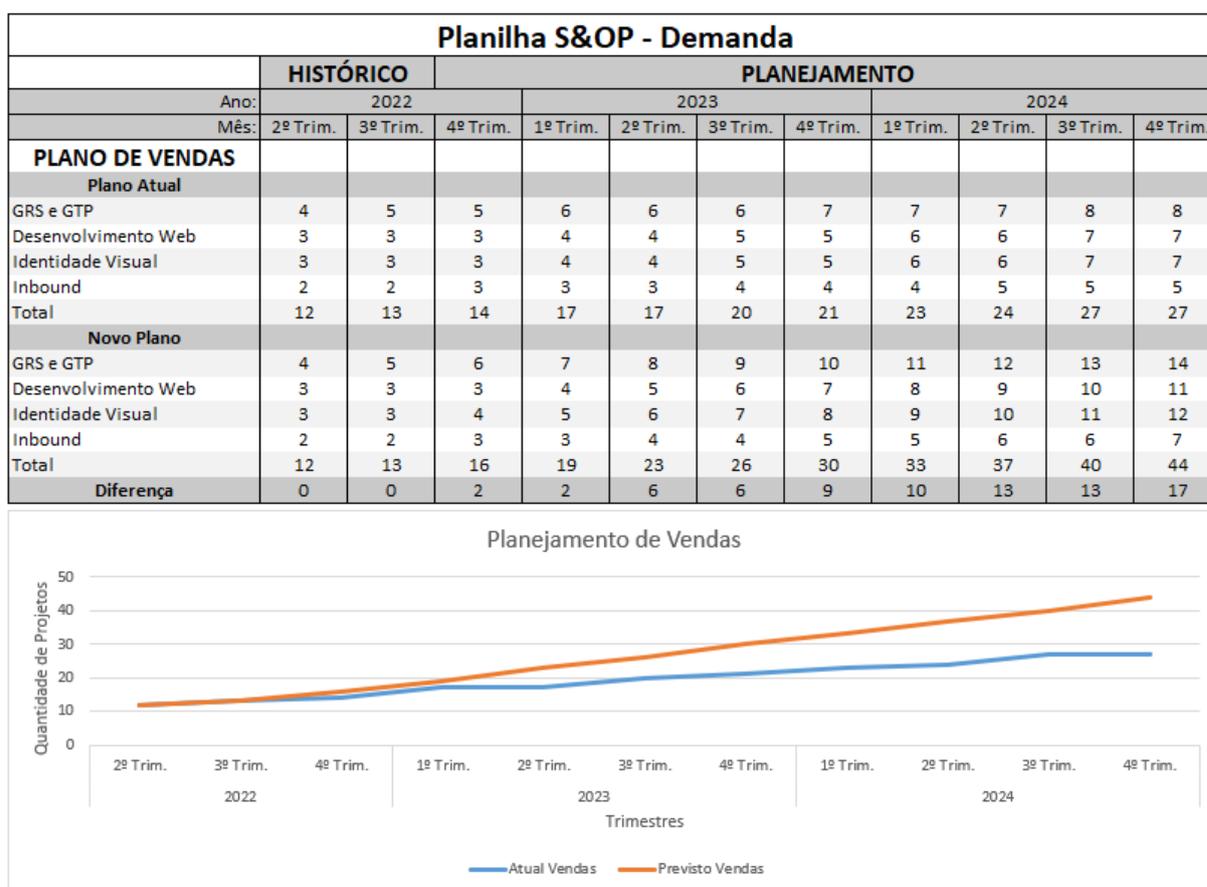
Porém, a partir de toda análise e desenvolvimentos realizados foi possível desenvolver em parceria com os gestores e colaboradores da empresa uma estrutura e plano que preparou a organização capaz de realizar a implantação do planejamento de vendas e operações na empresa.

Além disso, durante a execução do trabalho foi desenvolvido uma planilha S&OP separada em duas etapas, assim como o ciclo S&OP, sendo uma planilha

direcionada para a demanda e projeção de vendas e a outra com foco na capacidade produtiva e mão de obra.

Essas planilhas tiveram o objetivo de mapear e ilustrar os objetivos atuais da empresa e de realizar uma projeção de crescimento para os próximos dois anos e meio, que fosse condizente com a realidade e o planejamento estratégico da empresa.

FIGURA 25 – PLANILHA S&OP – DEMANDA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

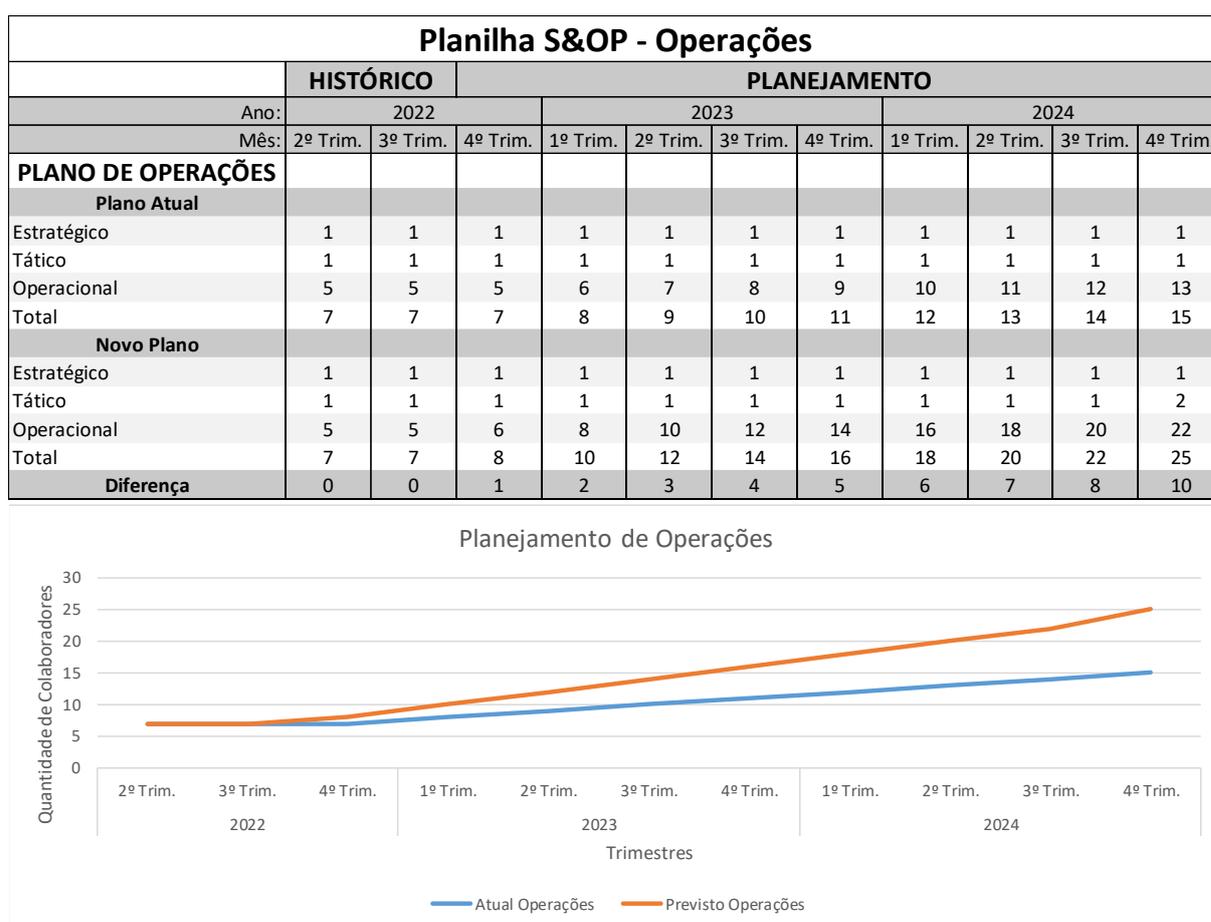
A planilha S&OP de demanda (Figura 25) apresentou a projeção atual da empresa. As projeções esperadas pelos gestores para os próximos anos foram detalhadas. Até então, essas expectativas não eram formalizadas e destrinchadas em um plano tático e operacional de vendas e operações, representando mais anseios do proprietário do que literalmente um plano seguindo o método SMART.

Após o desenvolvimento da planilha os gestores conseguiram projetar os próximos anos de forma muito mais assertiva e com propriedade, pois conseguiam

visualizar o grande objetivo dividido em número de projetos e vendas que deveriam ser concretizadas.

Dessa forma, a nova projeção de demanda representa um crescimento de mais de 60% nas vendas da empresa (demanda) que está diretamente relacionado com o plano de operações e crescimento de mão de obra da companhia.

FIGURA 26 – PLANILHA S&OP – OPERAÇÕES



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

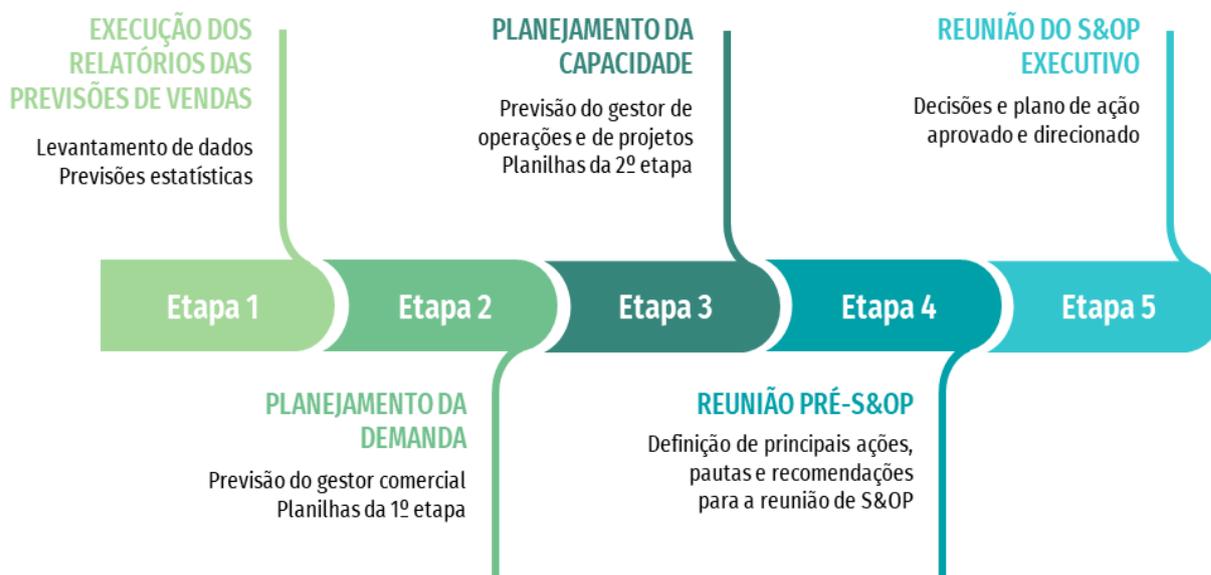
Para que a empresa atinja a estimativa de vendas de forma saudável, foi necessário a contratação de novos colaboradores, pois a principal a mão de obra é uma das maiores forças de organizações prestadoras de serviços.

A figura 26 ilustra que a empresa planeja um crescimento de mais de 65% nos colaboradores em relação ao planejamento atual, chegando a 25 colabores ao final de 2024. Na prática isso requisitará que a empresa triplique o número de funcionários

nos próximos dois anos. Lembrando que esta projeção está diretamente relacionada a demanda projetada para os próximos dois anos e meio.

Esta expansão também objetiva criar e estruturar novas áreas independentes na empresa, que irão modificar o organograma atual e deixar a organização mais forte para seguir com o plano de expansão e implantação do S&OP, como por exemplo a área comercial e administrativa.

FIGURA 27 – IMPLANTAÇÃO PRÁTICA DO S&OP NA EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após a construção do S&OP foi desenvolvido um plano de ação para instruir os colaboradores na execução e continuação da implantação do S&OP na rotina da companhia seguindo os ritos do método.

Segue a definição da projeção do andamento do projeto:

- Etapa 1: Está etapa ficou definida como a etapa da compreensão da geração de dados operacionais e de indicadores vitais para organização como NPS, atrasos, previsto vs realizado, indicadores referentes a execução e acompanhamento dos projetos (definidos individualmente por projeto, conforme a figura 20), etc. Haverá também a execução de previsões estatísticas, que fica na responsabilidade dos colaboradores que atuam

diretamente na execução dos projetos e que tem contato direto com o cliente final, esta fase deve ser realizada entre os dias 25 e 30 do mês.

- Etapa 2: Até o dia 5 de cada mês deverá acontecer a reunião dos gestores da empresa (nível tático) para analisar as planilhas levantadas na etapa 1 e discutir os indicadores com maiores baixas, devendo haver um acréscimo das informações de previsão de demanda nas planilhas que fica na responsabilidade do gestor da área comercial da organização.
- Etapa 3: Até o décimo dia do mês deve haver uma nova reunião do nível tático da empresa para discutir as planilhas e dados gerados até o momento e deve-se ter um direcionamento voltado para as questões de operações da empresa, nessa ocasião o gestor de projetos fica encarregado de assumir essa responsabilidade
- Etapa 4: A alta gerência deve se reunir até o 15º dia do mês para analisar todos os dados levantados, os maiores ofensores dos indicadores e as situações críticas da empresa que podem afetar o objetivo de longo prazo. Diante da análise da planilha S&OP completa e das planilhas e dados de apoio é definido e filtrado pela gerência as pautas que foram levadas até o diretor, lembrando que esses assuntos devem chegar ao diretor esmiuçados e com as recomendações de solução claras e objetivas para o bom andamento do S&OP .
- Etapa 5: Finalmente, no vigésimo dia do mês haverá a reunião entre o diretor e a gerência, para a apresentação dos maiores gargalos e dificuldades enfrentadas, seguidas de suas sugestões e ações de correção e corretivas para a progressão do plano da empresa. Nesta reunião o diretor juntamente com sua equipe aprova ou redireciona as recomendações e define os próximos passos a serem tomados (plano de ação com responsáveis e prazos de entrega) com o intuito de garantir que os objetivos esperados sejam cumpridos mesmo diante das adversidades que surgem no decorrer dos planos de ação.

O planejamento proposto acima leva em consideração o organograma e cargos disponíveis atualmente na empresa, mas o diretor já foi instruído que conforme a empresa for crescendo e estruturando novos setores, deve-se haver um

remanejamento de envolvidos e responsáveis na execução do S&OP, vale ressaltar que essa rotina irá se repetir todos os meses.

Dessa forma garantimos que a empresa está estruturada, capacitada e com o método do planejamento de vendas e operações detalhado e direcionado para os responsáveis conforme cada etapa do S&OP , obtendo também uma rotina clara que irá facilitar a execução e o atingimento dos objetivos da empresa conforme o planejamento estratégico.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os materiais desenvolvidos e a estruturação criada para a continuação do S&OP na empresa são a prova da evolução e mudança que a empresa passou e continuará buscando. A partir deste momento foram dados subsídios para que a empresa seja capaz de gerar dados, realizar análises, e desenvolver um planejamento de vendas e operações eficiente que auxiliará a empresa a atingir os objetivos de seu planejamento estratégico.

Com a manutenção das atividades desenvolvidas e o engajamento dos colaboradores a empresa terá sucesso para continuar a implantação do S&OP e obter todos os benefícios que o método trás para as organizações. Acredito que a evolução da companhia estudada é notável nos resultados apresentados.

5. CONCLUSÃO

Este estudo propôs um planejamento de vendas e operações (S&OP) para uma empresa de marketing digital que deseja se diferenciar no mercado e aumentar seu *marketing share* através da captação de clientes que desejam investir em projetos robustos e completos, como o serviço de *Inbound Marketing*.

Para isso, foi apresentado o que é o Planejamento de Vendas e Operações, seguido de sua importância e o detalhamento de suas etapas, atrelado a este momento, foram definidas as variáveis e a estrutura necessária para o recebimento do modelo de S&OP em uma empresa.

Dessa forma, desenvolveu-se uma coleta de dados e análise de dados com os colaboradores da empresa para compreender sua situação e estrutura. A partir disso, criou-se um comparativo entre o cenário ideal para o S&OP e a cenário atual da empresa conforme a figura 17, e constatou-se a necessidade de uma estruturação interna da companhia para atingir os resultados esperados da implementação do S&OP .

A partir das ações desenvolvidas e da capacitação para os colaboradores da empresa possui atualmente uma planilha de S&OP que mostra a situação atual da empresa e uma previsão de vendas e operações até 2024, neste período a empresa planeja um crescimento na demanda maior que 60% e um aumento das operações (número de colaboradores) maior que 65%.

Sobretudo, como resultado final a proposição S&OP desenvolveu informações e estruturas lógicas e funcionais para o modelo. De modo particular foi desenvolvida uma orientação informativa em um rito de 5 etapas, para a gestão operacional do modelo, considerando as projeções de operações e vendas para 2,5 anos. Além disso, o S&OP é uma ferramenta fundamental para auxiliar empresas que desejam se perpetuar no mercado e evoluir seus produtos ou serviços, pois elegera estruturação, melhor comunicação e alinhamentos entre todos os setores de uma organização.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho foi de suma importância para a estruturação da empresa, trazendo uma visão holística e eficiente para os gestores, porém o projeto de S&OP não foi colocado em prática em sua totalidade. Dessa forma, recomenda-se como próxima etapa, em trabalhos futuros, a implantação do S&OP no dia a dia da organização, de maneira a acompanhar o desempenho e real obtido através dos indicadores definidos, comparando com o seu desempenho esperado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Guilherme. *As Sete Ferramentas da Qualidade*. Disponível em <<https://certificacaoiso.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em 15 de junho de 2022.

BAGNI, G.; MARÇOLA, J. A. *Avaliação da maturidade do processo de S&OP em uma empresa de material de escrita: um estudo de caso*. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2019000100210&script=sci_arttext&lng=pt. Acesso em 15 de abril de 2022.

BARBEIRO, Francisco Miguel. *Metodologia de Implementação de Planejamento de Vendas e Operações*. Estudo de caso em manufatura de produção para estoque. In: Comissão de Pós Graduação em Engenharia Mecânica. Campinas: UNICAMP, 2005. Em <<http://cutter.unicamp.br/document/?code=000380580>> Acesso em 04 de abril de 2022.

BOAVENTURA, E. M. *Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese*. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL, A.; TABAREZ, A. *Aplicação da gestão do conhecimento à gestão de projetos*. 2012. 80 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gerenciamento de Projetos) – Programa de Pós-Graduação FGV Online, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://baseddp.mec.gub.uy/Documentos/BaseCQ/Aplicacion%20de%20la%20gestion%20del%20conocimiento%20a%20la%20gestion%20de%20proyectos.pdf>>. Acesso em 25 de julho de 2022.

BREMER, Carlos Frederico; AZEVEDO, Rodrigo Cambiaghi; MATHEUS, Rodrigo de Freitas. *O retrato do processo de Sales and Operations Planning (S&OP) no Brasil*. Revista Mundo Logística, n. 5, p. 68-74, ago. 2008.

BRONDMO, H. P. *The Eng@ged customer: The new rules off internet direct marketing*. New York: Harper Colins, 2000.

BURGESS, Jean; GREEN, Joshua. *YouTube e a revolução digital*. São Paulo: Aleph, 2009.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas* – 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Marcelo Sávio Revoredo Menezes. *A trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ÉPOCA. *Com Pandemia, Brasil registra abertura de mais de uma loja virtual por minuto*. Época Negócios, 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2020/06/epoca-negocios-com->

pandemia-brasil-registra-abertura-de-mais-de-uma-loja-virtual-por-minuto.html>. Acesso em 12 de abril de 2022.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. *Administração de Produção e Operações*. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. *Planejamento, Programação e Controle da Produção*. São Paulo: Atlas 2009.

COSENZA, Harvey José Santos Ribeiro; MORÉ, Jesús Domech; RIBAS, José Roberto; DE LIMA, Alexandre Henrique Silva. *Avaliação da qualidade em serviços: uma aplicação fuzzy sobre serviços prestados em uma instituição bancária*. Cadernos do IMESérie Estatística, v. 24, n. 1, p. 29, 2008.

DEMO, P. *Pesquisa e construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

DE PAULA, Gilles B. *O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda com fazer um plano de ação*. Disponível em < <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>> Acesso em 010 de Julho, 2022.

DIAS, Sergio Roberto. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAFNER, Katie; LYON, Matthew. Talking Headers. *The Washigton Post Magazine*. Acesso em 15 julho de 2022.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; *Administração de marketing: analise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo. Atlas. 2009;

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. &SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte. 2016.

LARSSON, A. S.; JOHANSSON, M. I. *Health Care Planning – a case study of a surgery clinic*. Research Gate Journal, [s.l.], p. 125-139, 13 de junho de 2016.

LOBO, Renato Nogueirol. *Gestão da Qualidade*. São Paulo. 1 ed. Editora Érica, 2010.

MARCUS MARQUES, Funil Marvendas, *Marketing Digital + Área Comercial*. Disponível em <https://www.instagram.com/p/Cb_RbcCgmKA/>. Acesso em 14 de abril de 2022.

MARTINS, J. C. C. *Gestão de projetos de desenvolvimento de software PMI - UML*. Rio de Janeiro: Brasport, 2002. 189 p.

MARTINS, J. P. G. *Sales and operations planning (S&OP): estudo de caso numa empresa de varejo brasileira*. 2017. Disponível em: http://www.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/1413471_2017_completo.pdf. Acesso em 30 mar. de 2022.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Piero. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.

RD STATION, 2019. *Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil*. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/pesquisa-maturidade-marketing-digital-e-vendas-int-cm>>. Acesso em 13 de abril de 2022

MEDEIROS, André Luis; SOUZA, Ana Carla Ferreira; PAMPLONA, Edson de Oliveira. *Mapeamento de processos: auxílio à melhoria de serviços na área de saúde*. 2009. Acesso em: < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/854>. Acesso em 03 de abril de 2022.

MILLIKEN, A. *What is S&OP?* Disponível em: <https://demandplanning.com/2019/06/01/what-is-sop-and-how-does-it-work/>. Acesso em 03 abril 2022

NASCIMENTO, F. P do.; SOUSA, F.L.L. *Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC*. Fortaleza: INESP, 2016.

NAVARRO, Juan Carlos Coca; LIMA, RS da. *Planejamento de vendas e operações (S&OP): um estudo de caso em uma empresa da indústria de telecomunicações*. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP, 2006, Fortaleza-CE. Anais... Fortaleza, Ceará, 2006. 9 p. Acesso em 05 de abril de 2022.

PARASURAMAN, A.; BARRY, L.L. *Advances in services marketing and management. Vol 1. Strategic positioning on the dimensions of service quality*. London: Jai Press Inc., 1992.

PINHO, José Benedito. *Publicidade e vendas na Internet: técnicas e estratégias*. São Paulo: Summus, 2004.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Editora Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 17 de abril de 2022.

RAMOS, Davidson. *As Sete Ferramentas da Qualidade*. Disponível em < <https://blogdaqualidade.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em 12 de julho de 2022

REXHAUSEN, D.; PIBERNIK, R.; KAISER, G. *Customer-facing supply chain practices – The impact of demand and distribution management on supply chain success*. Journal of Operations Management, [s.l.], v. 30, n. 4, p.269-281, may 2012.

SCHWABER, K., & SUTHERLAND, J. (2013). *O guia do Scrum*. Fonte: Scrum Guides: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>
Scrum com Trello. (s.d.). Fonte: Mind Master:<<https://www.mindmaster.com.br/scrum-comtrello/>>. Acesso em 25 de julho de 2022.

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Departamento de Ciência da Informação, 4 Ed. Florianópolis: UFSC, (138 p.), 2005.

STEFANO JR, Wilson; BATOCCHIO, Antonio. *O impacto do S&OP na gestão integrada do negócio*. Revista Mundo Logística, n. 13, p. 22-30, dez. 2009.

TORRES, C. *Bíblia do Marketing digital*. São Paulo: Novatec, 2009.

TRINDADE, Ted Soares. *Avaliação Da Implantação Do Sales And Operation Planning: Um Estudo de Caso Em Uma Empresa Do Setor Eletrônico*. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2013. Acesso em 18 abril de 2022.

TUOMIKANGAS, N.; KAIPPIA, R. *A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): synthesis from the literature*. International Journal of Production Economics, v. 154, p.243-262, 2014.

TURRIONI, J. B. e MELLO, C. H. P. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 4 ed., 2002.

VOLLMANN, 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*. São Paulo: IMAM, 2001.

WERKEMA, Cristina. *Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing – 2ed*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Formulário de Pesquisa

A empresa possui um planejamento estratégico? *

Sim

Não

Não sei

Qual o previsão de vendas da empresa para 2022? *

Sua resposta _____

O que é S&OP ou PVO? *

Sua resposta _____

Existe um planejamento entre vendas e as operações da empresa? *

Sua resposta _____

O planejamento de vendas e as operações iria impactar o seu trabalho? De que forma? *

Sua resposta _____

Enviar [Limpar formulário](#)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

APÊNDICE 2 – Project Charter

Project Charter - Termo de abertura do projeto

Título do Projeto	Data de Início	Data de Término
Propor um S&OP em uma empresa de marketing digital	05/07/2022	31/08/2022
1. Objetivos do Projeto		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir as variáveis para estruturação do modelo de planejamento S&OP; ✓ Analisar os fatores de significância para o modelo.; ✓ Apresentar a implementação das primeiras etapas do S&OP. 		
2. Resultados Esperados		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conscientização da importância do S&OP para a empresa; ✓ Responsáveis da empresa preparados para a aplicação S&OP; ✓ Entregar materiais bases desenvolvidos durante o projeto que são fundamentais para a aplicação do S&OP. 		
3. Escopo do Projeto		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar Diagnóstico da situação atual da empresa e coletar dados; ✓ Matriz SWOT; ✓ Mapear processos chave do negócio; ✓ Análise da situação atual; ✓ Proposta de implantação do S&OP; ✓ Documentação e direcionamento para o andamento do S&OP. 		
4. Stakeholders		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa de Marketing Digital; ✓ Colaboradores da Empresa de Marketing Digital; ✓ Clientes da Empresa de Marketing Digital; ✓ Os desenvolvedores e responsáveis por este trabalho. 		
5. Equipe do Projeto		
Nome	Área	
Eduardo Guizellini Pinto	Gerente do Projeto	
Colaborador da Empresa de Marketing Digital	Intermediação entre ambas as partes	
6. Restrições		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho foi realizado mediante as bases de conhecimento fornecidas pelo cliente. 		
7. Premissas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nomeação de um profissional da empresa para acompanhar todas as etapas do projeto e fornecer as informações necessárias; ✓ Os serviços foram realizados remotamente. 		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).