

S&OP: O processo-chave para a execução da estratégia de negócio

ANGEL HERMIDA POSADAS
SINTEC

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

O QUE SIGNIFICA S&OP?

“Com este impulso à marca, poderemos nos tornar líderes do mercado, conquistando mais um objetivo da estratégia apresentada no ano passado”, concluiu o Diretor de Marketing em sua apresentação para Vendas. Os vendedores pareciam emocionados com a ideia de finalmente ter as ferramentas que fariam com que um produto ganhador ocupasse a liderança da categoria.

Enquanto isso, em outro escritório da empresa, o Diretor de Operações revisa os planos de produção e estoques para esta mesma marca: “Estamos bem, pois os níveis de vendas têm sido muito regulares e isto atenderá à demanda enquanto mantemos, ao mesmo tempo, nossos gastos e investimentos em níveis saudáveis, conforme projetado na estratégia”.

Meses depois, a reunião entre as áreas comercial e operacional chegava a um ponto culminante em que Vendas reclamava dos baixos níveis de serviço e Operações defendia o seu trabalho diante da falta de visibilidade dos impulsos comerciais, argumentando que, mesmo sabendo o que se queria vender, foi impossível fazê-lo com os recursos existentes.

Você já ouviu isso antes?

“Sales & Operations Planning” (S&OP), ou Planejamento de Vendas e Operações, é um conceito que começou há mais de duas décadas, mas que recentemente tem ocupado um lugar de grande relevância entre executivos das mais variadas indústrias. Esta relevância deve-se precisamente ao fato de que este processo promete resolver situações como a descrita anteriormente por meio do alinhamento entre a demanda e a oferta. No entanto, conforme o processo tem evoluído, é possível entender que o seu alcance é muito mais amplo e que, se bem executado, transforma-se em um processo central no gerenciamento integral do negócio.

Para esta discussão vamos definir S&OP como “o processo integral de gerenciamento e tomada de decisões de negócios que equilibra a demanda e a oferta e alinha os planos comerciais, operacionais e financeiros com a estratégia do negócio em um horizonte de tempo adequado”.

Veremos mais detalhadamente o significado desta definição. O conceito-chave é o “processo integral de gerenciamento e tomada de decisões de negócio”, a primeira pergunta que surge é: O que significa processo de gerenciamento? Como sabemos (pelo menos intuitivamente), processo de gerenciamento é:

- O que seguir para fazer com que a empresa aloque seus recursos e realize diariamente ações que sejam consistentes com os planos e objetivos.
- O que facilita a tomada de decisões e o que marca o caminho de tais ações.

Por exemplo, decidimos o que é mais importante entre duas possibilidades para investimento e, como consequência dessa priorização, as ações realizadas pelo pessoal (que produziu, vendeu, embarcou, a quem embarcou, etc.) são adaptadas de acordo com tais prioridades. Um elemento crucial nesse processo são as métricas que se monitora, dado que são elas que ultimamente determinam o comportamento das pessoas (daí vem o ditado de administração “Diga-me o que mensuras e lhe direi como me comporto”).

Além disso, dizemos que é integral porque o processo de S&OP não é exclusivo à Cadeia de Suprimentos, mas inclui outras áreas relacionadas com a demanda (vendas) e com o atendimento dessa demanda, além da área financeira, participando por meio da avaliação dos planos.

O próximo elemento da definição “equilibra a demanda e o suprimento alinha os planos operacionais e financeiros com a estratégia do negócio” nos diz que S&OP claramente tem uma forte influência sobre a Cadeia como um todo, mas que sempre estará subordinado ao entendimento de que o objetivo maior é alinhar os principais participantes da organização com a estratégia e os objetivos definidos.

Finalmente, a última parte da definição “em um horizonte de tempo adequado”, é entendida por meio do esclarecimento do termo “adequado” e sua explicação possui dois elementos:

- Os planos gerados pelo S&OP são táticos e não operacionais; ou seja, servem para tomar decisões de médio prazo (1 a 12 meses) e não operacionais (1 a 4 semanas)
- O segundo elemento se refere a cada empresa e esse horizonte deve ser delimitado pela utilidade das informações geradas. Por exemplo, em uma indústria como a bolsa de valores, onde as influências externas à empresa são tantas e tão voláteis, um plano de 12 meses é pouco prático; igualmente, tampouco serve um horizonte de 1 a 3 meses se meu produto é fabricado na China e leva 12 semanas para chegar depois de colocado o pedido

É assim, então, que o S&OP se transforma no veículo para executar a estratégia, garantindo ter em um prazo curto e médio tanto metas consistentes com os objetivos da empresa como um processo de tomada de decisões alinhado com as prioridades definidas no planejamento estratégico e anual.

POR QUE É RELEVANTE TER UM PROCESSO DE S&OP?

Uma vez que se tenha clara a definição do processo, fica mais simples entender a sua relevância. É imperativo para uma empresa contar com informações comuns a todas as áreas e com o nível de detalhe adequado para dar suporte à tomada de decisões que caem no horizonte “adequado”. Estes são alguns exemplos de decisões resolvidas pelo S&OP: programação de manutenção de recursos de produção, compras de fornecedores com amplo prazo de entrega, definição do tamanho necessário da equipe. As necessidades não solucionadas pelo S&OP são aquelas que estão fora dos limites de tal horizonte; por exemplo, a decisão de abrir ou não uma outra unidade de produção ou armazenamento vai além deste horizonte; igualmente, a decisão do que produzir nos próximos dias está aquém do início do horizonte de tempo.

Uma vez que estas decisões contem com o suporte das informações adequadas, o processo também considerará como inputs a orientação estratégica e a avaliação financeira de alternativas à decisão, que farão com que a empresa tenha maior assertividade na busca de seus objetivos.

No entanto, o S&OP não é apenas importante pelas informações que gera, mas também pela simples execução de seus passos, que por si só já traz benefícios importantes. O mais relevante deles é o fluxo de comunicação padronizado e aberto entre todos os participantes relevantes para a consecução dos objetivos da empresa. Uma pesquisa realizada pela AMR Research sobre S&OP1 concluiu que “empresas que não têm fortes práticas de S&OP levam de quatro a seis meses mais para entender mudanças na demanda, ajustar portfólios e responder com estratégias de estoque adequadas”. Nestes tempos em que a capacidade de reação é vital, este intervalo de tempo pode fazer a diferença entre empresas bem-sucedidas e aquelas que fracassam.

EM QUE CONSISTE O PROCESSO E O QUE ELE NOS OFERECE?

SINTEC. PROCESSO DE S&OP

Obter a **melhor estimativa das áreas** que geram / influenciam a demanda (Vendas, Marketing, Novos Produtos) e que conhecem o mercado, **sem restrições de suprimento**



FIG. 1

O processo atravessa toda a organização em sua operação e tem, em termos gerais, os seguintes passos:

Passos	Objetivo	Participantes
Plano de Demanda	<p>Gerar uma visão comercial do que se espera que a demanda seja.</p> <p>Os atores comerciais (normalmente Vendas e Marketing) revisam e ajustam um diagnóstico estatístico da demanda para refletir condições do mercado e ações planejadas que influenciem essa demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis regionais de Vendas • Diretor Comercial • Coordenador de S&OP
Plano de fornecimento (Exame de Restrições)	<p>Identificar restrições potenciais no atendimento da demanda planejada.</p> <p>As áreas de planejamento operacional revisam se a empresa poderá cumprir a demanda prevista em função de seus recursos e apontam possíveis limites.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pela Logística (e qualquer outra área que participe no atendimento da demanda) • Diretor de Operações • Coordenador do S&OP
Criação de cenários	<p>Gerar possíveis alternativas de medidas de ação.</p> <p>Em função das possíveis restrições e do plano de negócio, por meio de avaliações financeiras e análises what-if, são gerados os possíveis cenários e sua avaliação financeira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pelas áreas ciais, Comerciais, Operacionais e Financeiras subordinadas às direções. • Coordenador do S&OP
Reunião prévia S&OP	<p>Fazer recomendações sobre os cenários.</p> <p>As áreas participantes na geração de demanda e seu atendimento examinam os cenários, avaliam os mesmos e geram recomendações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor Comercial • Diretor de Operaciones • Diretor de Finanzas • Coordinador de S&OP
Reunião do S&OP	<p>Tomar decisões e lembrar o plano de negócio.</p> <p>Os tomadores de decisões revisam o desempenho passado do negócio e o processo, os cenários futuros e as recomendações para tomar as decisões necessárias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor Geral • Diretor Comercial • Diretor de Operações • Diretor de Finanças • Coordenador do S&OP
Publicação do plano	<p>Comunicar à organização as decisões e os objetivos acordados.</p> <p>Finalmente, o resultado é informado à organização para que seja uma diretriz de operação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador do S&OP

Como se pode notar, a participação da alta direção no processo é sumamente importante devido às implicações das decisões de alto nível que, por sua vez, requerem clareza total das prioridades estratégicas do negócio.

Diretor Geral	Participa da discussão final para a tomada de decisões e confirma o plano gerado como mecanismo de gestão para toda a organização.
Diretor Comercial (Vendas e/ou Marketing)	Garante um Plano de demanda robusto, contribui com a visão comercial na discussão de cenários e tomada de decisões.
Diretor de Operações	Garante um Plano de suprimento robusto com a identificação de restrições que afetam o atendimento da demanda, contribui com a visão de Operações na discussão de cenários e tomada de decisões.
Diretor de Finanças	Garante uma avaliação robusta dos cenários, contribui com a visão financeira e (normalmente) estratégica na discussão de cenários e tomada de decisões.

Como na execução de qualquer outro processo de gestão, os benefícios do S&OP são mais claros nos elementos da coordenação do trabalho coletivo, que acabam influenciando fortemente os resultados do negócio. Esses benefícios são os seguintes:

- Melhoria no trabalho em equipe
- Melhoria na comunicação, criando um canal institucional por meio do responsável pela coordenação do processo
- Melhores processos de tomada de decisões. O processo de decisão é feito com melhores informações, com menos esforço e em menos tempo
- Melhor controle – Ter um quadro de indicadores que abrange as áreas operacionais e inclui as medições de resultado do negócio
- Melhor coordenação no tratamento de informações exclusivas e um canal formal de comunicação afetam positivamente a coordenação da empresa
- Visão de futuro. O propósito da prática de planejamento é projetar os riscos e as oportunidades do negócio em direção a um futuro de médio prazo, conseguindo lançar discussões relevantes para promover a pro-atividade e evitar cair somente na reatividade

Finalmente, um processo bem executado impactará positivamente o negócio por meio de melhorias nos seguintes pontos:

Receitas

- Redução na perda de vendas por falta de produtos
- Realocação de investimentos promocionais e incrementos em sua rentabilidade

Rentabilidade

- Aumento de receitas e redução de gastos, minimizando perdas, ineficiências, urgências etc

Fluxo de caixa

- Trabalhar com níveis de estoque mais saudáveis

Níveis de serviço

- Gerar o conhecimento comum da demanda que os recursos existentes poderão atender

QUAL É A SUA RELAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS DO NEGÓCIO?

GESTÃO

As empresas sempre tiveram processos de gestão que envolvem todas as áreas do negócio. Os mais comuns são os que estão relacionados com o planejamento financeiro do negócio e seu acompanhamento na forma de revisões periódicas (normalmente mensais) e revisões trimestrais para ajustar o plano conforme a realidade. Como o S&OP se relaciona com esses processos?

O S&OP serve para complementar esses processos de vários modos:

1. Agrega nível de detalhe – Normalmente, os processos de planejamento anual e a revisão trimestral são processos liderados por uma unidade central de planejamento onde, em maior ou menor grau, trabalha-se com as diferentes áreas. Em contrapartida, o S&OP surge das áreas operacionais onde se usa um nível de detalhe maior para poder tomar as decisões, ou seja, gerenciar. Isto é relevante, porque modelos demasiadamente simplificados podem levar à tomada de decisões equivocadas
2. Gera uma visão futura comum do negócio a partir da operação. As informações de demanda e suprimento geradas e manipuladas pelo S&OP são, por definição, produto das áreas que executam e impactam diretamente a operação, de modo que a perspectiva comum gerada seja mais robusta
3. Um S&OP bem realizado acaba habilitando os processos de planejamento e orçamento anuais. Os processos de geração de informações alimentam outros processos de planejamento, garantindo a continuidade da visão comum, com prioridades e suposições consistentes aos diferentes níveis de planejamento e designação de recursos. Um exemplo disso pode ser o plano de promoções ou os de lançamentos de novos produtos que se mantêm alinhados com a capacidade de suprimento
4. Mantém um acompanhamento coerente do negócio. Os elementos monitorados no S&OP constituem uma boa parte daqueles monitorados no planejamento financeiro

QUAL É A SUA RELAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS DO NEGÓCIO?

A OPERAÇÃO DIÁRIA

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas que usam o S&OP consiste em como vinculá-lo à operação diária. Uma metáfora adequada para a comparação do S&OP e sua execução é a de um time de futebol: o S&OP é a preparação prévia ao jogo com a organização da equipe, dos jogadores necessários (recursos) e o estabelecimento das estratégias adequadas à partida (ou seja, como buscar o desenvolvimento do jogo); já a execução representa o jogo propriamente dito e será conduzido com base no que se definiu no S&OP. Porém, assim como no jogo de futebol a execução do S&OP exigirá capacidade de reação diante da realidade em curso e, principalmente, a capacidade de se ajustar adequadamente a ela. Assim sendo, quanto melhor for a preparação do time, mais perto da estratégia definida o jogo poderá se desenvolver e as variações menores serão bem resolvidas de acordo com a capacidade criada.

Para o caso de uma empresa e sua operação, gerar essa capacidade de reação alinhada ao plano de S&OP requer garantir que:

- Os tomadores de decisões na operação conheçam o plano gerado pelo S&OP, suas premissas e prioridades
- A área de Vendas concentre seus esforços para atender à demanda da melhor forma possível
- O uso nas revisões operacionais semanais junto com a demanda real recebida

Estes simples passos de comunicação, usando-os como diretriz e monitorando-os na operação, são os que fazem o vínculo entre o planejamento tático do S&OP e a operação diária, que é onde finalmente são obtidos os resultados esperados.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO

Certamente, o primeiro passo para garantir o sucesso da implementação do S&OP (assim como para qualquer outro novo modo de trabalho) consiste em ter todos os elementos do processo. Embora esta seja uma afirmação óbvia, na nossa experiência nunca é demais repetir: Atividades claramente definidas e programadas, participação interdisciplinar, informações de entrada devidamente validadas, responsabilidades bem definidas, execução de acordo com o cronograma (a mudança de datas de entrega ou de reuniões somente mostra a falta de prioridade), reuniões com uma agenda claramente estruturada, acompanhamento dos indicadores do processo e tecnologia que o habilite adequadamente.

Adicionalmente, o S&OP tem elementos sem os quais o processo estará condenado a não atender às expectativas e a não cumprir os objetivos:

- **Alinhar sistemas de medição e recompensa.** O S&OP necessita do apoio e envolvimento das áreas de Vendas, Marketing e Operações, o que será possível somente se houver um real alinhamento dos objetivos e se todos os participantes tiverem responsabilidades compartilhadas sobre os mesmos indicadores. Grupos na organização podem gerar barreiras que detêm o funcionamento do processo, resultando no típico caso de ótimos times que entregam um resultado aquém do esperado. Os indicadores envolvidos no processo devem mensurar a assertividade do diagnóstico, monitorar o estoque, revisar o cumprimento das metas de receita e rentabilidade e avaliar o nível de serviço ao cliente. Assim sendo, os sistemas de recompensa devem girar ao redor desses elementos para todos os envolvidos na organização.

- **Capacitar os participantes para tomar decisões.** Por meio do processo, vários atores relevantes da operação irão interagir e colaborar para chegar às melhores recomendações possíveis com base nas informações disponíveis. Se posteriormente as decisões forem revertidas de maneira cotidiana, o processo perderá inércia já que passará a ser visto como uma prática inútil. Por outro lado, é importante também cuidar para que os participantes sejam do nível adequado para poderem ter a perspectiva completa do negócio, permitindo um bom processo de tomada de decisões.

- **Implementar de acordo com o nível de amadurecimento adequado.** Como mostra a Figura 2, o processo de S&OP em uma organização requer um amadurecimento dos elementos que cada etapa consolida para permitir obter melhores resultados e, principalmente, melhor colaboração e melhores tomadas de decisões. Portanto, uma implementação deve considerar a capacidade de colaboração, a disponibilidade de informações e ferramentas tecnológicas à organização para poder definir objetivos reais e factíveis. Depois de implementado e estabilizado um processo com o devido nível de amadurecimento, é preciso continuar com a sua avaliação e melhoria contínuas.

- **Envolvimento da alta gerência.** Este fator crítico de sucesso, tão comum para muitas outras iniciativas, é também vital para o S&OP. Para poder convertê-lo em um processo formal de gestão, estável e perene na organização, a alta gerência deve estar convencida das informações geradas; isso significa que se ao revisar o progresso do negócio são usados números diferentes daqueles gerados no S&OP, não se está dando a devida importância ao processo e, portanto, minando seu sucesso.

- **Responsável dedicado do processo.** O Coordenador de S&OP deve participar de todos os passos, e essa participação não se limita a reunir informações, mas exige uma interação dinâmica e uma discussão inteligente com todas as áreas envolvidas. Para isso, a função deve ser ocupada por uma pessoa com bom entendimento da operação, tanto comercial como logístico, além de uma boa noção de negócios para poder ser realmente um canal de comunicação interdisciplinar e poder envolver oportunamente os responsáveis adequados em diferentes momentos do processo. Igualmente importante é apontar que a correta execução do processo exigirá total dedicação do responsável, pelo menos por um período de estabilização, sendo que posteriormente ele poderá alocar tempo para planejar os passos de modo a continuar a evolução do processo e aumentar o seu valor agregado; distraí-lo com outras responsabilidades alheias ao processo de S&OP definitivamente diminuirá a qualidade da implementação e o amadurecimento do processo.

Finalmente, o elemento mais importante para o sucesso do S&OP é a gestão da mudança, de modo a garantir que todas as pessoas na organização que geram as informações para o processo vejam o valor agregado para a empresa e venham a priorizá-las em seu trabalho. A intenção final é que todos os participantes passem a ser orientados pelas próprias informações geradas, criando assim um ciclo virtuoso para o processo. Esta é, sem dúvida, a diferença entre os que colhem os benefícios do S&OP e os que se desgastam tentando fazê-lo funcionar.

O entendimento detalhado de todos estes fatores é uma condição importante para a implementação do processo. Um sócio com experiência facilita a curva de aprendizagem na empresa. A Sintec é a empresa de consultoria com o maior número de projetos de S&OP implantados na América Latina. Temos projetado e

	Básico	S&OP Operativo	S&OP Financeiro	S&OP Avançado
Principais Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas operacionais, melhorar a comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o erro de diagnóstico, estoques, Falta de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o nível de serviço, cumprir o plano de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar margens e UAFIR, retorno sobre ativos
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Processo informal • Reuniões esporádicas • Ações reativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração e validação de capacidade • Reuniões formais, trabalho prévio nem sempre é consistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração e avaliação de cenários • Reuniões como rotina de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo maduro com base em normas de operação e manipulação de exceções
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Não se identificou um dono do processo • Participação limitada da área comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Há um coordenador do processo. • Há uma participação da área comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanças tem um papel importante dentro do consenso e validação dos números 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe multidisciplinar com função indispensável da área financeira
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores básicos de operação com acompanhamento informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de assertividade do diagnóstico e estoques. Pode-se medir ou não a qualidade da elaboração 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de cumprimento de planos de venda, combinação, share e serviço. • A qualidade de colaboração retroalimenta o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de negócio (Vendas, margem, ROA, etc.) e indicadores funcionais chave (rotação de estoque, fill rate, etc.)
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Planilhas de cálculo com diversas fontes de informações • Extração de informações não padronizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilhas de cálculo com informações homologadas obtidas de sistemas empresariais e algumas fontes manuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronização com sistemas empresariais • Validação financeira fora do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para correr cenários, módulos de demanda e suprimento integrados • Capacidade para otimização financeira

implantado mais de 30 processos de S&OP em indústrias de bens de consumo, bebidas, varejo, telecomunicações, construção, vestuário e publicação de livros.

CONCLUSÃO

S&OP é um processo que atravessa todas as áreas da operação de uma empresa e que, quando bem implementado, permite o funcionamento mais ágil e fluido da empresa, transformando-se no principal veículo para a execução da estratégia. Os benefícios que se podem esperar são: maior receita, melhor rentabilidade, fluxo de caixa mais saudável e aumento no nível de serviço a clientes, além de uma grande melhoria na comunicação e coordenação entre as áreas. No entanto, uma implementação adequada de S&OP requer um processo de amadurecimento em que os diferentes elementos envolvidos devem evoluir com o tempo, requerendo um forte componente de gestão da mudança e alinhamento da medição e recompensa do pessoal.

¹ Barrett, J.; Steutermann, S., 2010 “Conquering the Seven Deadly Challenges of Sales and Operations Planning”, AMR

² Lapidé, L.; 2005 “Sales and Operations Planning Part III: A Diagnostic Model”; The Journal Of Business Forecasting

Angel Hermida Posadas, Sintec
angel.hermida@sintec.com

CIDADE DO MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com