plannora | E-book

# GUIA PRÁTICO DE IMPLANTAÇÃO DO S&OP



# Introdução

Este e-book foi feito para ajudar você que está convencido que sua empresa precisa de um processo de S&OP, mas não sabe exatamente por onde começar.

Também foi feito para quem já tem um processo de S&OP, mas não está satisfeito com o que tem conseguido entregar e acha que é hora de recomeçar.

O que você vai **aprender** neste e-book:



Como **vender** a ideia do S&OP para a sua empresa



Como **estruturar** seu projeto de implantação



Como **gerenciar** expectativas e medir resultados



O que **priorizar** nas primeiras rodadas



Que **armadilhas** você vai encontrar nos primeiros passos



O que fazer para que o processo **não morra** depois de poucos meses

Como é impossível abordar todos os casos possíveis, estamos mirando os exemplos e recomendações em setores industriais de médio e grande porte, e no que empresas destes setores conseguiriam razoavelmente implantar em até doze meses. Mas muito do que falamos aqui pode ser facilmente aplicado a outros setores.

E para reforçar e ilustrar nossas recomendações, incluímos resultados de uma pesquisa que fizemos com mais de 50 empresas sobre os desafios que enfrentaram em suas implantações.

**Que este e-book te ajude a liderar a mudança que sua empresa precisa!**



# Dicas para a leitura deste E-book

**Olá! Este eBook é um PDF interativo. Isso quer dizer que aqui, além do texto, você também vai encontrar links, botões e um índice clicável.**

Na parte inferior, temos um botão que leva você, automaticamente, de volta ao Índice. No Índice você pode clicar em cada capítulo e ir diretamente para a parte do livro que quer ler.

Caso seu leitor de PDFs tenha uma área de “Table of Contents”, lá é mais um lugar por onde você pode navegar pelo conteúdo desse livro.

Como última dica, saiba que quando o texto **estiver assim**, quer dizer que ele é um link para uma página externa que vai ajudar você a aprofundar o conteúdo. Sinta-se à vontade para clicá-lo!

Esperamos que essas funções te ajudem na leitura do texto.



IR PARA O ÍNDICE

# Índice


| | |
|---|---|
| Para que você precisa de um S&OP? | 05 |
| Saiba de onde está partindo | 11 |
| Monte seu pitch de vendas | 17 |
| Venda a ideia | 25 |
| Monte um time | 29 |
| Comece pela Demanda | 31 |
| Foque nos recursos mais importantes | 40 |
| Formalize o processo | 45 |
| Tome decisões de impacto | 49 |
| Segure firme! | 53 |
| Prove valor | 60 |
| O que vem depois? | 64 |
| Conclusão | 72 |

CAPÍTULO 1



# Para que você precisa de um S&OP?

# Para que você precisa de um S&OP?

Como disse o Gato de Cheshire em Alice no País das Maravilhas, “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve!”. Então a primeira pergunta que você tem que se fazer é essa: aonde você quer chegar com o S&OP?




Se você pensou algo como “eu assisti umas palestras bacanas e quero chegar aonde eles chegaram”, ou “não é possível uma empresa do nosso tamanho não ter um S&OP, então eu preciso implantar”, leia este capítulo com atenção redobrada. Essas respostas não vão te levar muito longe.

Ninguém gasta o tempo, esforço e dinheiro necessários para implantar o S&OP só porque é legal.

Implantamos o S&OP porque dá dinheiro e elimina dores de cabeça! Seu primeiro foco deve ser achar essas fontes de dor de cabeça e desperdício de dinheiro.

Para te ajudar a chegar na resposta certa para a sua empresa, vamos começar pelo que o S&OP tem trazido para outras empresas como fonte de inicial de inspiração. Já falamos com centenas de indústrias sobre os ganhos que perceberam depois do primeiro ano de implantação e podemos dividi-los em duas grandes categorias: os ganhos diretamente financeiros e quantificáveis (mais dinheiro), e os ganhos não quantificáveis (menos dor de cabeça).

Alguns exemplos de **ganhos financeiros**:

- Redução de estoques de produto acabado
- Redução de perdas de vendas
- Menos back order
- Maior eficiência na linha de produção
- Redução dos custos de transporte, principalmente daqueles ligados a entregas e transferências emergenciais
- Redução do custo de armazenagem
- Redução de estoques de matéria prima
- Redução do custo unitário médio de compra

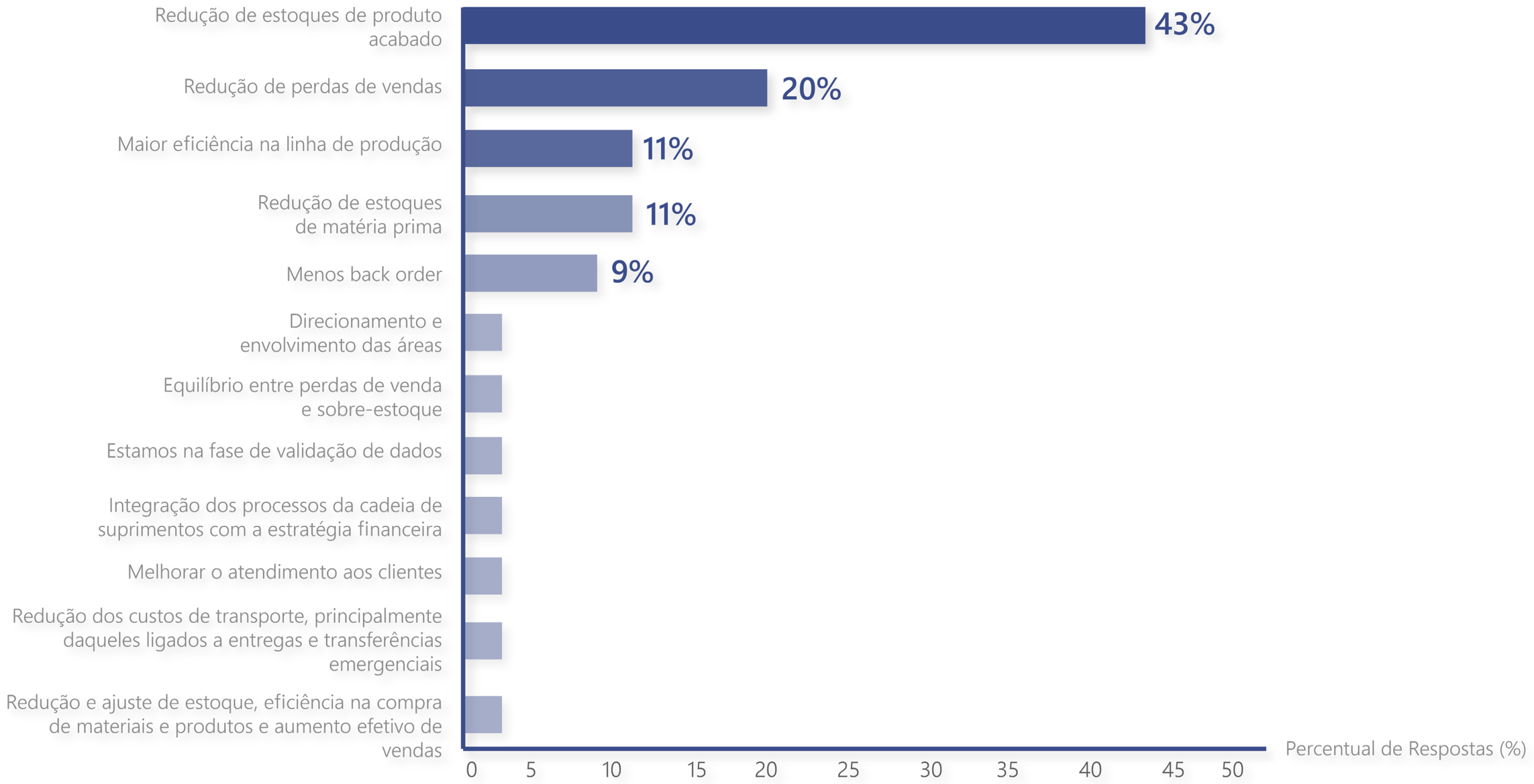




Agora, exemplos dos **ganhos mais difíceis de quantificar financeiramente**:

- Redução de reclamações dos clientes
- Menos brigas entre Operações e Vendas
- Mais alinhamento na tomada de decisão entre diferentes áreas
- Maior clareza das decisões gerenciais para a diretoria
- Sentimento de pertencimento maior de todas as áreas envolvidas, compartilhando riscos e oportunidades

## Qual foi o principal ganho **financeiro que motivou sua empresa a implantar o S&OP**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera



Volte agora à pergunta principal deste capítulo.

Pense nas maiores dores, financeiras ou não, que sua empresa sente hoje.

Pense no que é mais discutido nas reuniões de resultado, nas apresentações da diretoria, nos papos de corredor.

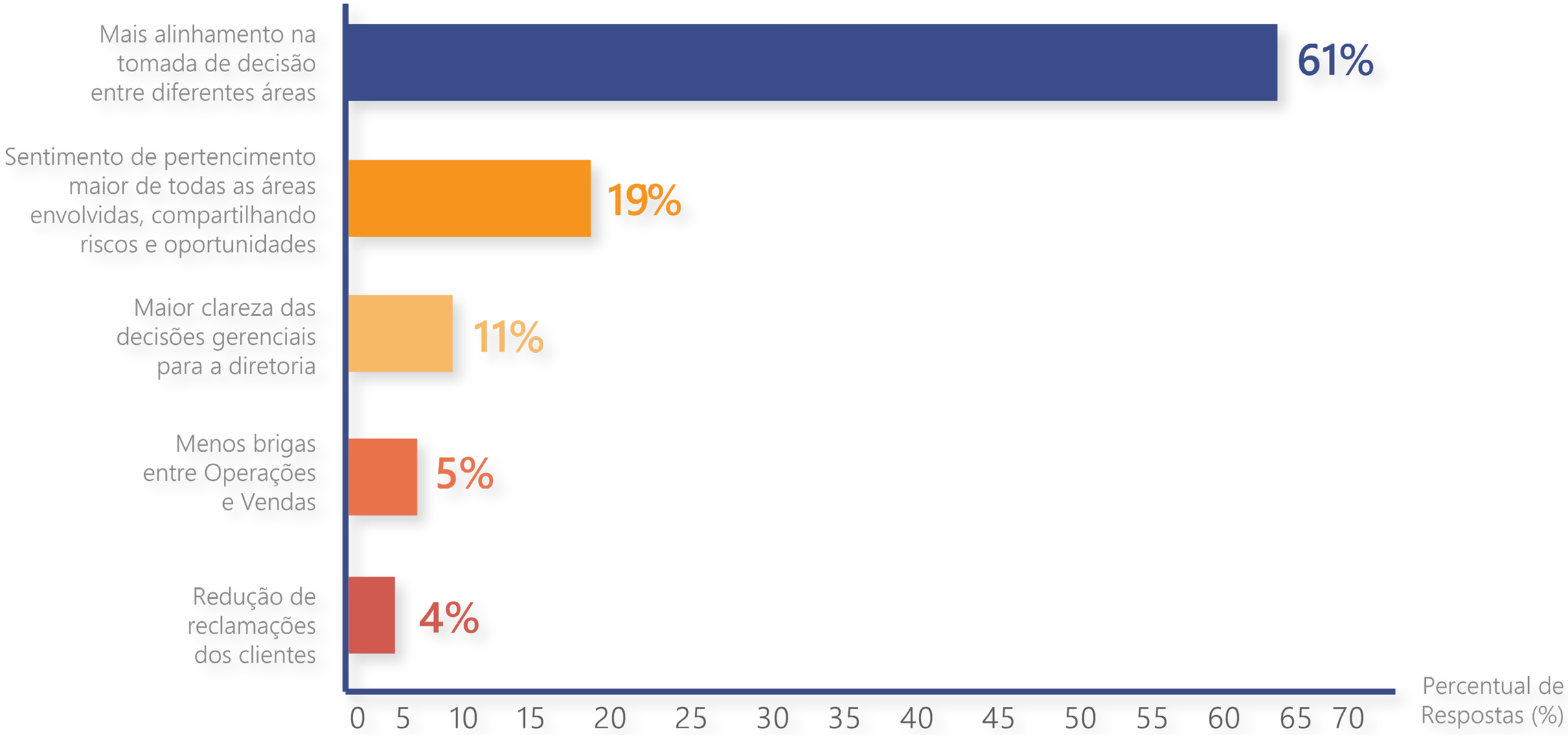
Agora, procure na lista os ganhos que estão relacionados a essas dores e escolha dois ou três que trariam o maior impacto.

Crie metas realistas de melhoria para os próximos doze meses. Este será o seu Norte para o primeiro ano de S&OP.

Estes devem ser declaradamente seus objetivos do projeto, seu principal argumento de “venda” interna da implantação.

**É para isso que você precisa de um S&OP!**

## Qual foi o principal ganho **não financeiro que motivou sua empresa a implantar o S&OP**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23

CAPÍTULO 2

# Saiba de onde está partindo



# Saiba de onde está partindo

Não é suficiente dizer apenas que vamos reduzir estoques, ou melhorar o nível de serviço. Toda boa meta tem que ter número. E para definir um número para daqui a doze meses, você, primeiro, precisa saber como estão esses números agora.

Defina desde o princípio quais são os indicadores que vão traduzir os ganhos que você está buscando em números. Se queremos reduzir estoque, precisamos medir cobertura, giro, capital em estoque. Se vamos reduzir perdas de vendas, precisamos medir ruptura, faturamento perdido por falta de estoque, back order e assim por diante. Esse será seu conjunto de indicadores de S&OP para o primeiro ano.

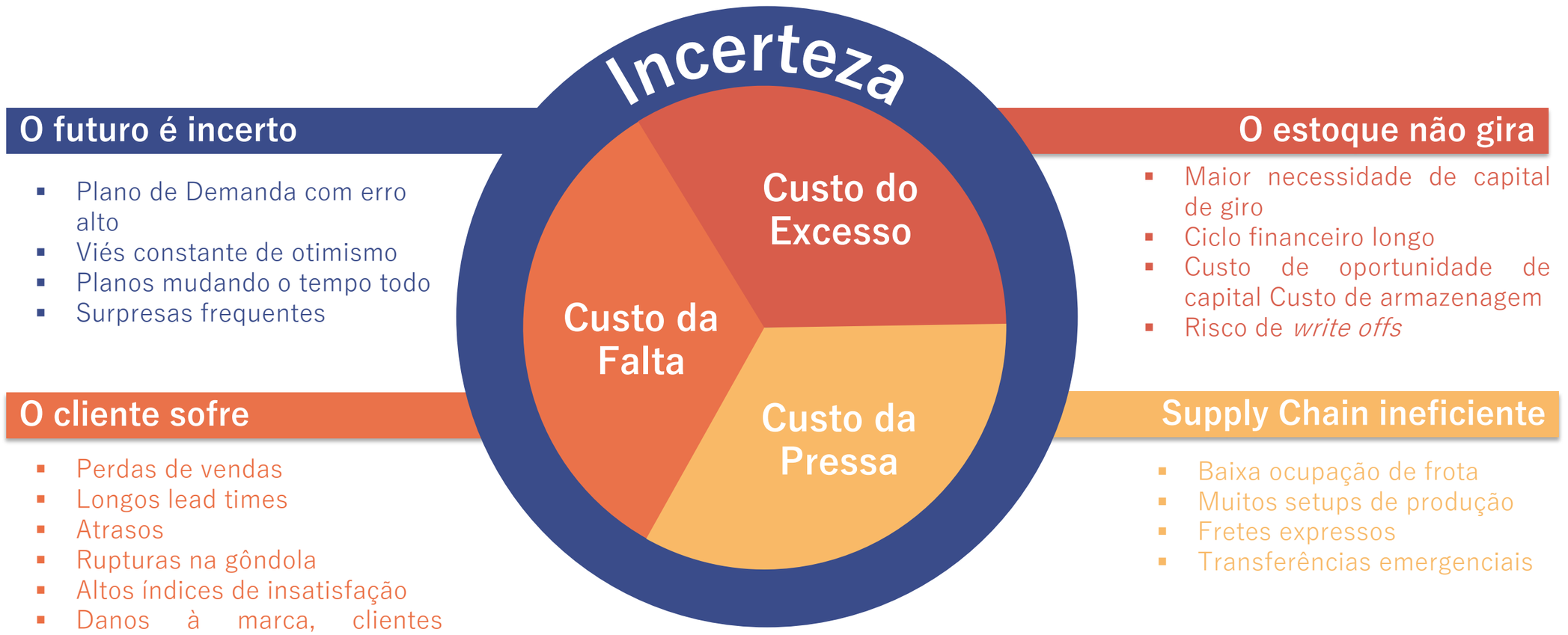
Também é importante garantir que não estamos sendo míopes em nossa medição do problema. Afinal, ninguém vai ficar muito impressionado se você reduzir os estoques pela metade, mas ao mesmo tempo dobrar as faltas de produtos, ou obrigar a produção a fazer tantos setups que o custo unitário dos produtos dispara.

Por fim, o S&OP é um processo de decisões de médio e longo prazo. Nesse sentido, é natural que os ganhos tenham que ser medidos em um horizonte de tempo compatível. Os resultados serão medidos em meses e anos, não em dias ou semanas.

Precisamos, então, de algo que nos permita traduzir os ganhos em números, que garanta que não estamos melhorando uma coisa às custas de outra igualmente importante, e que leve em conta um período longo o suficiente para ser comparável com ganhos de longo prazo. Aqui, na Plannera, nós chamamos isso de Caso Base.

O Caso Base é uma baliza contra a qual você vai poder medir sua empresa daqui a um ano ou mais, e concluir se de fato chegamos aonde queríamos chegar. É uma foto completa, em números, de um período razoavelmente grande. Em geral, usamos doze meses.

Para ter um Caso Base bem feito, é importante garantir que você meça pelo menos um indicador em cada uma das quatro categorias principais do planejamento, as que compõe o que chamamos de **“Pizza da Incerteza”**.



## Incerteza

Mede a capacidade da sua empresa de acertar o futuro, geralmente da demanda, mas não exclusivamente. Pode também incluir a capacidade de respeitar o plano mestre de produção, ou a variação de lead times previstos versus realizados.

**Os indicadores mais comuns medidos aqui são**:

- Forecast Accuracy e WMAPE
- Bias, ou Viés
- FVA (Forecast Value Added)
- ATP (Adherence to Plan, ou Aderência ao Plano)
- Atrasos de recebimento

## Falta

Mede as consequências de quererem seu produto e você não o ter na hora e local certos. Muitas vezes, esses custos são medidos como custos de oportunidade, o que você teria conseguido vender. Outras vezes, são medidos como consequências diretas, como pedidos atrasados.

**Os indicadores mais comuns para a Falta são:**

- Ruptura, medida como um percentual do faturamento perdido
- Margem perdida
- OTIF (On Time, In Full), ou Pedido perfeito
- CFR (Case Fill Rate)
- Backorder, ou pedidos atrasados
- Lead time médio de entrega

## Excesso

Mede o complemento mais comum da Falta, ou seja, as consequências de ter o produto em estoque, mas não ter demanda. Também pode ser medido como um custo de oportunidade. Estamos falando do que você teria conseguido ganhar se aquele capital não estivesse empatado no estoque.

Além disso, na categoria de Excesso, medimos também consequências mais tangíveis, como os produtos destruídos por terem perdido a validade.

**Nesta categoria, geralmente medimos:**

- Cobertura ou Giro (o inverso da cobertura)
- Capital em estoque
- Custo de oportunidade de capital (Capital em estoque multiplicado pelo WACC)
- Write-off
- Slow movers e No movers
- Ocupação de armazéns
- Custo excedente de armazenagem

## Pressa

Mede as ineficiências que impomos à cadeia de suprimentos quando temos demanda, não temos produto em estoque, mas fazemos de tudo para não perder a venda. Aqui entra o custo da correria, dos fretes expressos, das transferências emergenciais, das compras de fornecedores locais mais caros, porém mais rápidos.

Esta é a categoria com a maior variedade de indicadores, visto que cada cadeia de suprimentos tem suas particularidades e seus ativos mais críticos.

**Alguns exemplos dos indicadores mais usados:**

- OEE (Overall Equipment Effectiveness, ou Eficácia Global do Equipamento)
- Custo unitário de insumos
- Custo com fretes aéreos
- Custo com transferências emergenciais
- Tempo de resposta da produção



Evite a tentação de ter um painel enorme com indicadores medindo todos os problemas possíveis. Foque nos que serão mais importantes para sua empresa neste primeiro ano de S&OP. Idealmente, comece com 5 a 7 indicadores no total, e no mínimo um em cada uma das quatro categorias.

Com os indicadores escolhidos, **busque os dados dos últimos 12 meses e calcule-os retroativamente**.

Analise os resultados e monte uma apresentação contendo:

| | |
|---|---|
| **01** | Evolução mensal de cada um dos indicadores |
| **02** | Recortes interessantes por família, classe ABC, regional, plantas etc, com comentários sobre o que você descobriu |
| **03** | Um único slide de resumo com a foto geral de todos os indicadores juntos, e uma explicação dos trafe-offs que eles atualmente representam. |

Um exemplo de explicação neste slide de resumo: hoje temos uma incerteza grande de demanda e estamos pagando essa incerteza primariamente com altos estoques de produto acabado e alto custo de capital, quando podíamos estar usando a capacidade ociosa da nova linha de produção.

Guarde esta apresentação, análises e memórias de cálculo com carinho em uma pasta chamada “Caso Base”, e compartilhe com seu time. Seu eu-futuro ficará muito grato ao seu eu-passado por ter facilitado tanto o trabalho de medir os ganhos daqui a um ano!

CAPÍTULO 3



# Monte seu pitch de Vendas

# Monte seu pitch de vendas

Agora que você sabe onde está e aonde quer chegar, é hora de buscar parceiros para a jornada. Afinal, ninguém faz um S&OP sozinho. A implantação e operação do processo envolvem tempo e esforço de várias áreas da empresa para se conectarem a um novo processo de gestão, e investimentos em equipe, ferramentas, treinamentos, consultorias etc.

Para isso, você vai precisar de um bom pitch de vendas. Um conjunto de argumentos matadores para provar que sua ideia realmente vale a pena, geralmente em forma de uma apresentação. A primeira coisa que você precisa lembrar ao montar seu pitch é que seres humanos adoram histórias. Está no nosso DNA, somos atraídos naturalmente por elas.

Então conte seus argumentos como uma história. E não há fórmula mais testada e comprovada de se contar uma boa história do que a **Jornada do Herói**.



Pense nas maiores bilheterias da história do cinema e você vai entender como essa fórmula é poderosa. Você não precisa – nem deve – seguir esta fórmula à risca na sua apresentação. Mas vale usá-la como uma checklist de tudo que você precisa passar.

Então vamos ao pitch.

**Comece pela dor.** Explique os desafios que você mapeou no primeiro capítulo e use o Caso Base para traduzi-los em números. Deixe claros os trade-offs errados que a empresa está fazendo atualmente. Diga também onde você acha que pode chegar com estes números, idealmente com referências de mercado.

Depois, mostre seu plano. Este plano deve ter um cronograma com marcos principais de implantação e medição de resultados, e estimativas de necessidade de investimentos e esforços.

Estes investimentos e esforços  virão em três categorias principais:



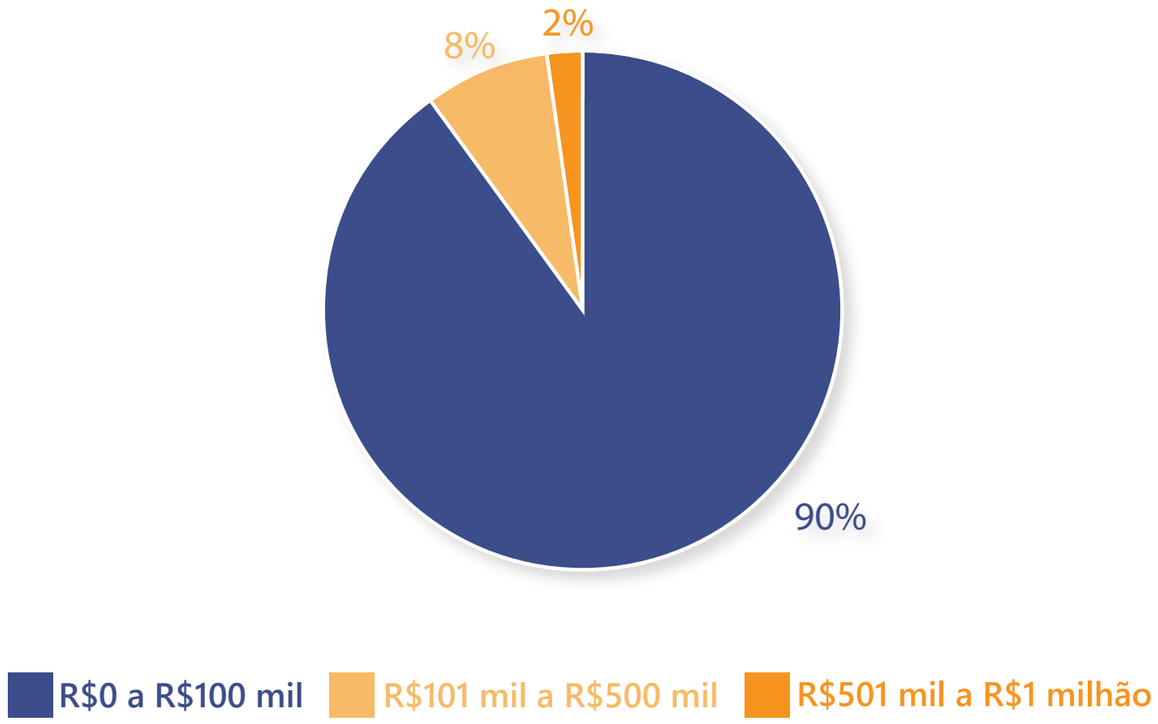
## Pessoas

A primeira coisa que você vai precisar é de um bom time de S&OP. Existem vários formatos possíveis de times de S&OP, e nós temos um **e-book** específico para isso, mas é comum que o time comece pelo menos com um líder e um ou dois analistas.

Geralmente são profissionais escassos e valorizados no mercado, então vale uma boa pesquisa de salários médios para estimar o custo total.

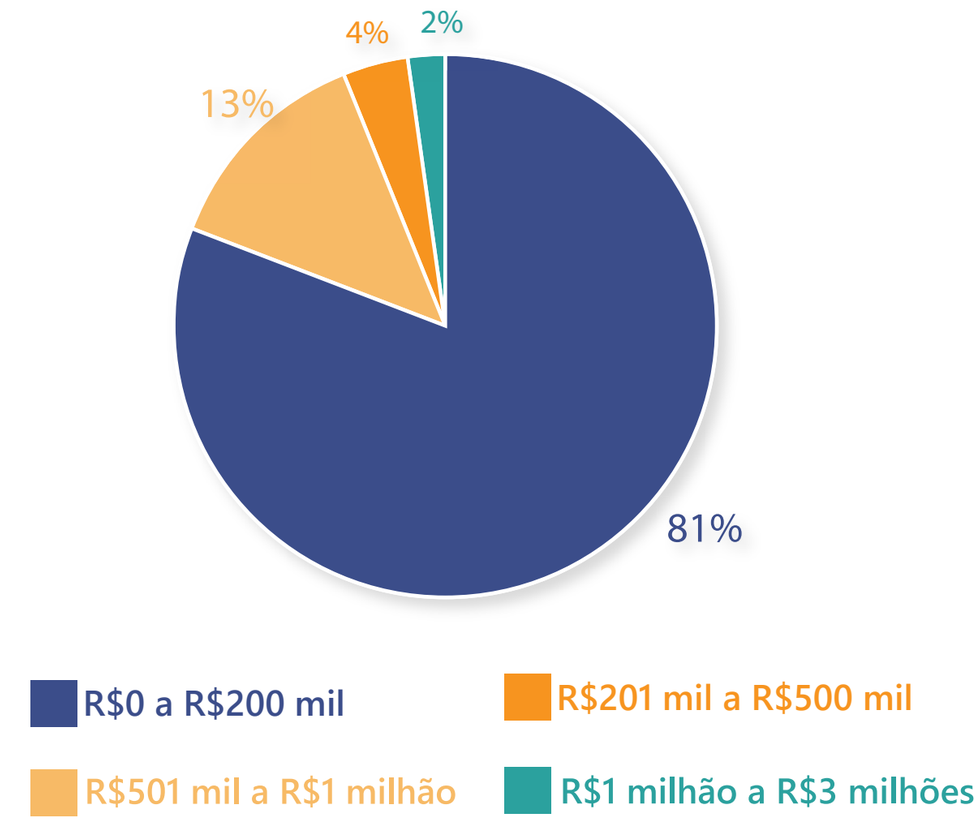
Além das horas diretas, também haverá horas indiretas de outras áreas da empresa para trabalhos de implantação (workshops, treinamentos, discussões, extração e análise de dados) e da operação do processo (atividades do processo e reuniões).

Quanto aproximadamente você precisou investir **antes** de começar a primeira rodada com **time interno de projeto**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

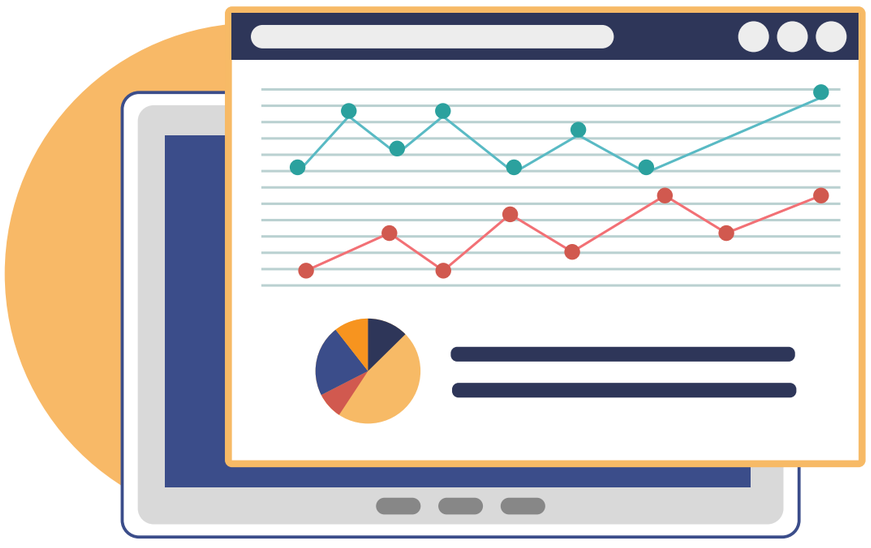
Quanto você precisou **investir nos primeiros 12 meses** de processo, contando **time de S&OP** e tempo de **outras áreas**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

É importante garantir que uma estimativa destas horas esteja no seu plano para garantir que outras áreas saibam o que será esperado delas.

# Tecnologia

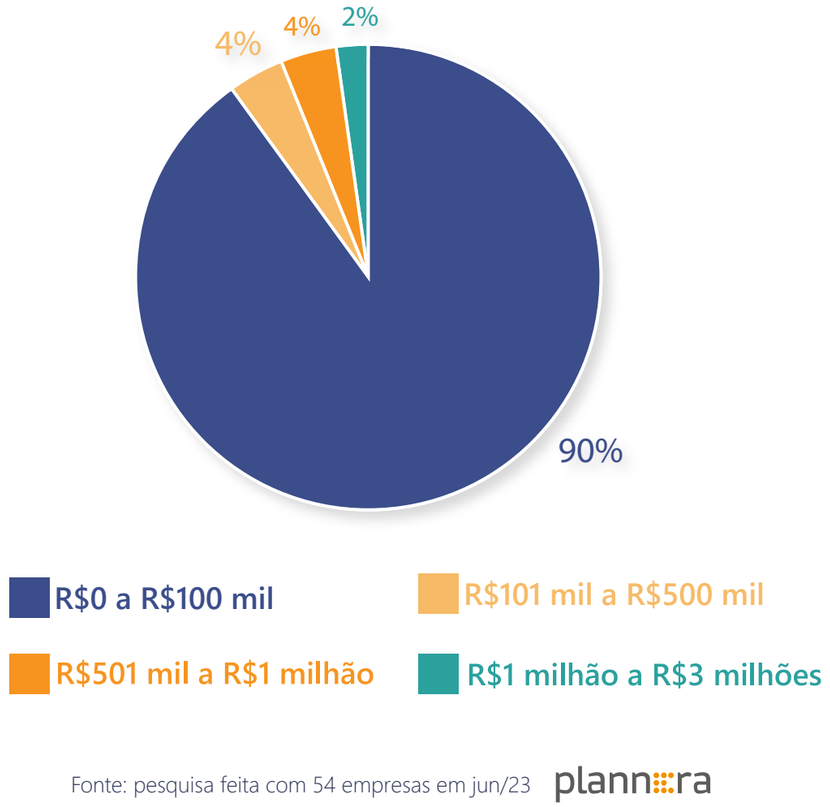


**Você não vai começar o processo com uma suite super completa de softwares de planejamento.**
Este é um erro comum em grandes empresas, que muitas vezes se iludem achando que o processo e a cultura do planejamento integrado vão surgir espontaneamente se você comprar uma ferramenta cara o suficiente.

Você precisa andar antes de correr. E boa parte da sua caminhada inicial vai ser com o bom e velho Excel. Mas mesmo montar planilhas leva tempo, e o Excel precisa de dados que terão que ser extraídos de outros sistemas.

Separe tempo e dinheiro para isso nos primeiros meses. Porém você rapidamente vai atingir o teto do Excel e precisar buscar outras ferramentas, provavelmente ainda no primeiro ano de processo. As primeiras buscas normalmente são nos escopos de Indicadores (desenvolvimento de dashboards em BI, por exemplo) e Planejamento da Demanda (previsão estatística e organização da colaboração com marketing e vendas).

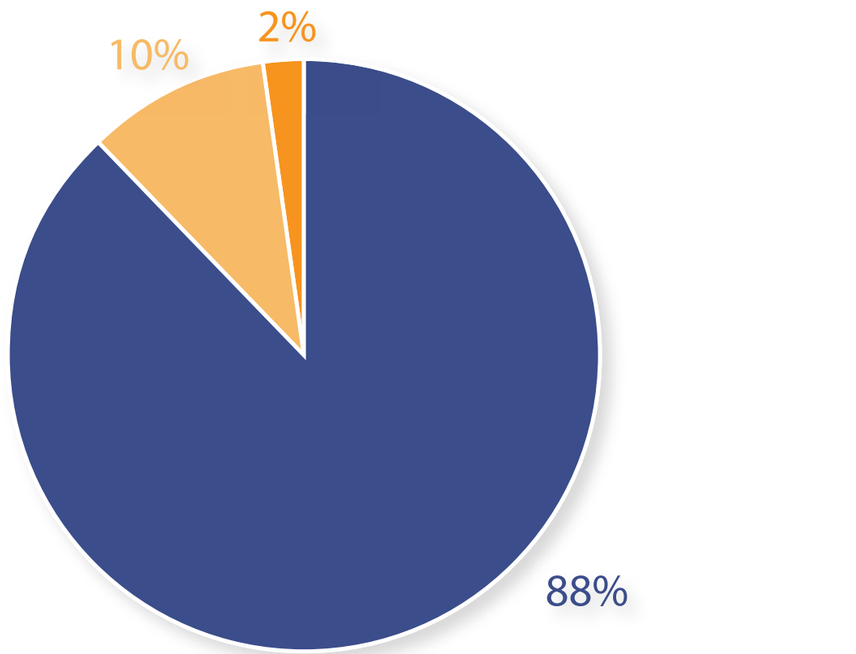
Quanto aproximadamente você precisou investir **antes** de começar a primeira rodada **com ferramentas**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

Estes dois são os escopos de tecnologia de S&OP com soluções de menor custo, e normalmente ajudam muito a acelerar os ganhos no primeiro ano. Vale pesquisar **soluções de mercado** para entender se já caberiam no seu orçamento inicial de implantação.

Quanto você precisou investir nos primeiros **12 meses de processo** em **ferramentas**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera


## Conheça a nossa suite de Demanda

forecast

Veja o futuro das suas vendas com **Inteligência Artificial**

SAIBA MAIS

demand

Colabore facilmente com Vendas e Marketing para chegar a **um só número**

SAIBA MAIS

sell out

Estenda seu planejamento para **seus canais de venda**

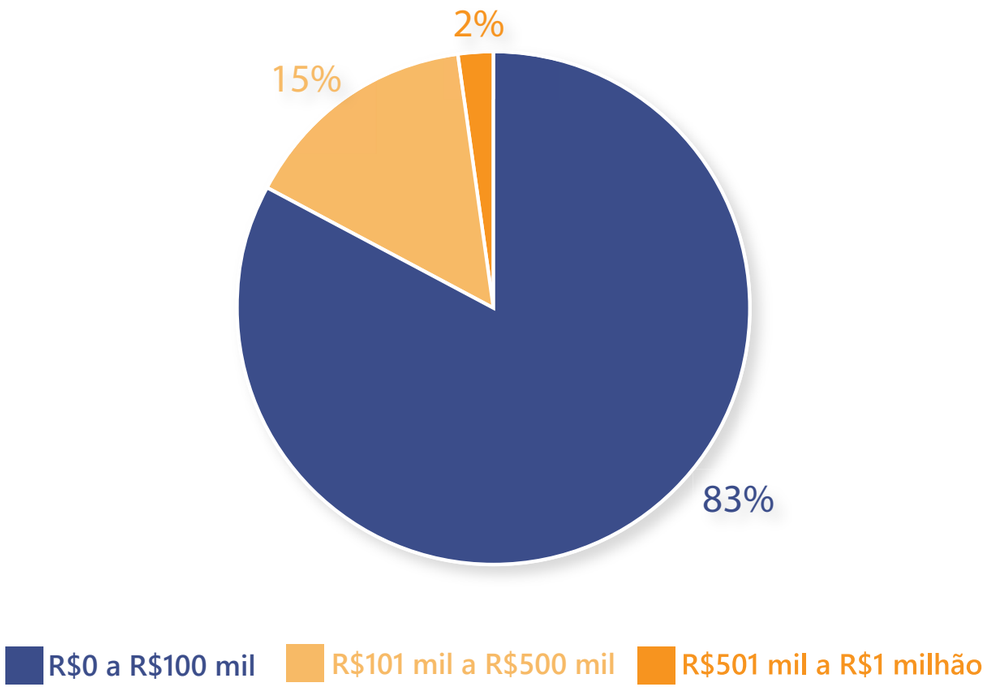
SAIBA MAIS

# Parceiros



Você nem sempre vai ter já na empresa ou conseguir achar no mercado profissionais com ampla experiência em implantações de S&OP. Afinal, cada empresa idealmente só passa por isso uma vez, o que reduz as chances de encontrar alguém com mais do que uma ou duas implantações no currículo.

Quanto aproximadamente você precisou investir **antes** de começar a primeira rodada com **consultorias e treinamentos**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

Para revolver este problema, há no mercado uma gama de parceiros especializados em consultoria e mentoria  de times de S&OP que podem ajudar a:

- Explicar os conceitos fundamentais do S&OP na companhia;

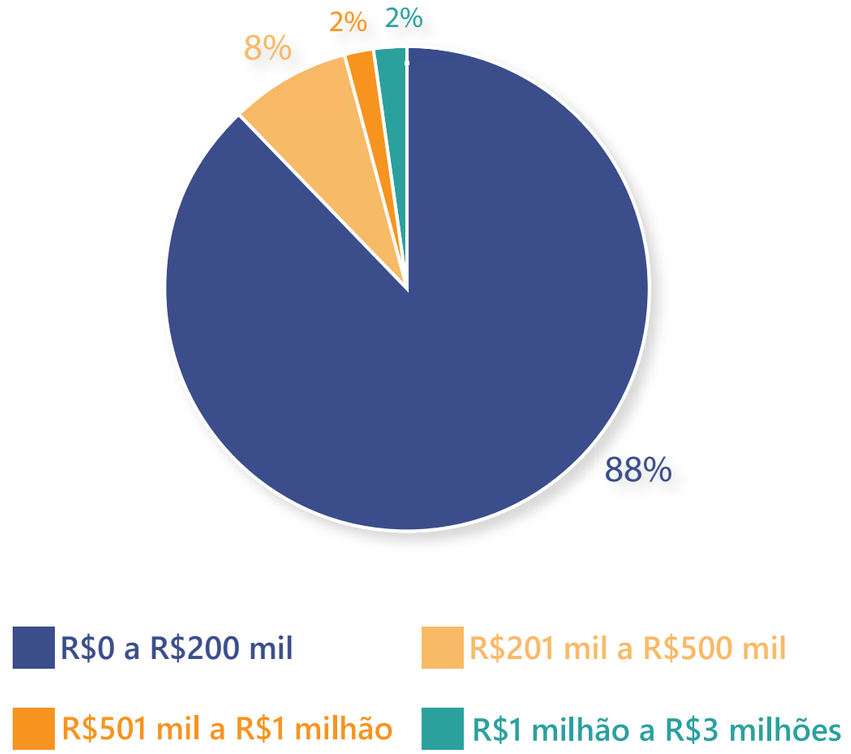
- Passar mensagens difíceis de forma mais isenta por não terem o crachá da empresa;

- Acelerar o projeto e o início do processo;

- Evitar armadilhas comuns em implantações;

- Dar mentoria ao time de S&OP durante o início turbulento do processo.

Quanto você precisou investir nos **primeiros 12 meses** de processo em **consultorias e treinamentos**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

A decisão de trazer um parceiro depende da cultura e do orçamento disponível de cada empresa, mas é uma decisão que tem que ser considerada já no orçamento inicial. Isto evita retrabalhos e custos imprevistos mais à frente.

Com tudo isso em mãos, monte uma apresentação matadora e parta para a venda interna.

CAPÍTULO 4

# Venda a ideia



# Venda a ideia

**Para vender o S&OP na sua empresa** você pode começar de baixo para cima, angariando apoiadores na camada gerencial, ou de cima para baixo, indo direto nos C-level. A melhor estratégia vai depender da cultura de cada empresa, e do ambiente político interno.

De qualquer maneira que você decida seguir, lembre que S&OP só funciona se a CEO estiver comprada na ideia. Ela tem que ser, em última instância, **a dona do projeto e do processo.**

Ao longo de suas apresentações, reforce o que a empresa está deixando de ganhar a cada mês que roda sem um bom S&OP, e o que irá ganhar quando o processo estiver maduro.

**Mostre pela dor e pelo amor por quê precisamos disso.**

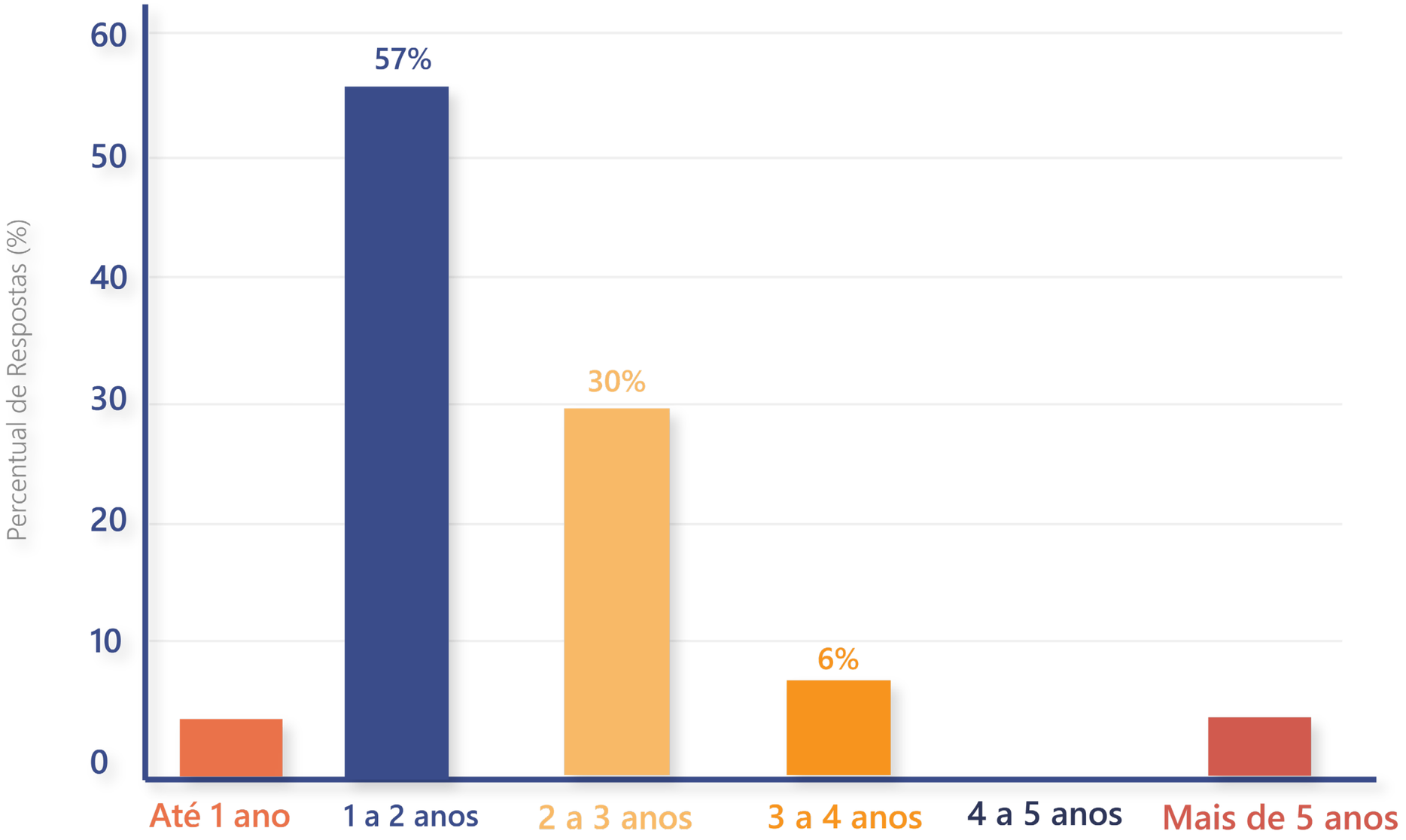
Mas cuidado para não exagerar na venda. É importantíssimo gerenciar bem as expectativas.

Mudanças culturais levam tempo, os ganhos do planejamento de longo prazo vêm no mesmo prazo, e implantar novos jeitos de trabalhar e ferramentas não é simples.

Coloque uma expectativa razoável para os primeiros ganhos. Normalmente um ano é tempo o suficiente para enxergar os resultados iniciais.

E seja claro com os custos, não esconda necessidades como treinamento do time e novas contratações.

Quanto tempo você demorou para chegar **nos resultados almejados durante a implantação**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

Para resumir, **calcule o ROI** (Return On Investment, ou retorno sobre investimento) do projeto. Nós costumamos usar a janela de três anos para explicar o ROI, o que é tempo o suficiente para amadurecer os resultados e diluir os investimentos iniciais.

Também vale mostrar o payback, o tempo que o projeto vai levar para se pagar. É difícil estimar exatamente quando os ganhos chegarão, mas considerar que os ganhos vão se distribuir linearmente ao longo dos três primeiros anos não é uma premissa ruim. Se você seguir todos estes passos, e não tiver nenhum grande impedimento político ou de prioridade, terá grande chance de convencer a empresa da importância de um bom S&OP.



**1° NÍVEL**

Estratégia Caso Base Investimento Patrocínio

Expectativas Engajamento Time

CAPÍTULO 5



# Monte um time

# Monte um time

**Montar um bom time de S&OP não é tarefa fácil.**

São poucos profissionais realmente experientes no mercado, e o conjunto de competências necessárias é difícil de encontrar em uma só pessoa.

O assunto é tão extenso que escrevemos um **ebook** só sobre isso! Mas vamos tentar resumir aqui alguns pontos principais.

Inicialmente, deve ser definido quantas pessoas e com quais perfis o time deve ter, bem como suas responsabilidades no processo e posição no organograma. Em seguida, detalhamos como e onde encontrar os melhores profissionais para esse papel.

Estando o time a postos, você precisa mantê-lo engajado e motivado, o que passa por ajudá-lo a direcionar o esforço definindo como a equipe deve gastar seu tempo a fim de trazer análises e respostas que estejam alinhadas aos resultados perseguidos pela empresa.





CAPÍTULO 6

# Comece pela demanda



# Comece pela demanda

Agora que temos patrocínio e time, mãos à obra! Todo bom S&OP tem que ter um bom plano de Demanda.

É o começo de tudo, é a primeira pergunta: **o que o mercado vai querer de nós?**

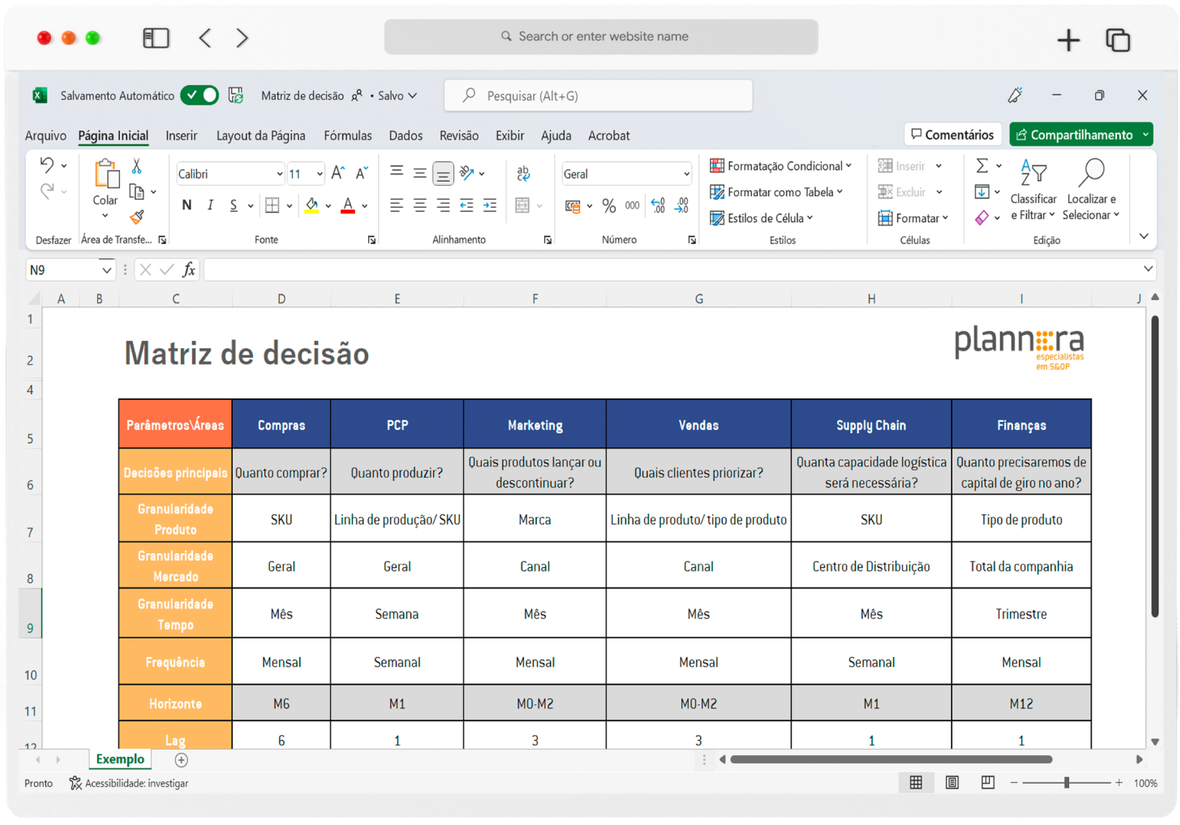
Mas, como em muitas outras coisas na vida, para começar bem você precisa pensar primeiro no fim. Comece entendendo quem serão os **clientes** do Plano de Demanda. Os mais comuns são:

- Produção
- Logística
- Compras
- Finanças

Cada um destes clientes vai usar o Plano de Demanda para tomar decisões. Quanto produzir? Quantos turnos precisamos? Quanto vamos faturar até o final do ano? Quantos caminhões contratamos?

E cada decisão dessas não precisa exatamente do mesmo Plano de Demanda. Por isso, recomendamos que sua primeira tarefa seja montar uma Matriz de Decisões.

Para ajudar, disponibilizamos um template para preenchimento aqui . Você também pode baixar o material em formato de planilha por **este link.**




| Parâmetros\Áreas | Compras | PCP | Marketing | Vendas | Supply Chain | Finanças |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Decisões principais | Quanto comprar? | Quanto produzir? | Quais produtos lançar ou descontinuar? | Quais clientes priorizar? | Quanta capacidade logística será necessária? | Quanto precisaremos de capital de giro no ano? |
| Granularidade Produto | SKU | Linha de produção/ SKU | Marca | Linha de produto/ tipo de produto | SKU | Tipo de produto |
| Granularidade Mercado | Geral | Geral | Canal | Canal | Centro de Distribuição | Total da companhia |
| Granularidade Tempo | Mês | Semana | Mês | Mês | Mês | Trimestre |
| Frequência | Mensal | Semanal | Mensal | Mensal | Semanal | Mensal |
| Horizonte | M6 | M1 | M0-M2 | M0-M2 | M1 | M12 |
| Lag | 6 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |

Com a matriz em mãos, você consegue definir parâmetros importantes do seu Plano de Demanda com base no que seus clientes precisam. Os principais parâmetros são:

- **Detalhe de Produto:** em que nível de produto precisamos planejar? Precisamos do SKU, ou podemos planejar mais agregado? Que unidade de medida vamos usar?

- **Detalhe de Mercado:** em que nível de mercado ou geografia precisamos ter o plano? Por PDV, cidade, estado, país? Regional de vendas, canal, contas chave?

- **Detalhe de Tempo:** qual é o período de tempo mínimo do plano? Mês? Trimestre? Semana?

- **Frequência:** com que frequência vamos entregar revisões deste plano? Mensal no S&OP? Precisamos de uma revisão semanal no S&OE?

- **Horizonte:** quantos meses no futuro precisamos enxergar?

- **Lag:** com que antecedência o plano influencia as decisões? Se estamos falando de uma decisão de compra onde o lead time é de 3 meses, o lag mais importante é o lag 4. Ou seja, para decidir quanto eu preciso comprar no começo de abril, para chegar no final de junho, eu preciso saber o que vamos vender em julho. E para comprar no começo de abril, este plano terá sido feito em março. Logo, preciso do plano de julho com 4 meses de antecedência para poder comprar certo.

Talvez você não consiga atender a todos perfeitamente. Por vezes, é necessário se comprometer com um meio do caminho, um plano que atenda à maioria das necessidades de decisão, mas não todas.

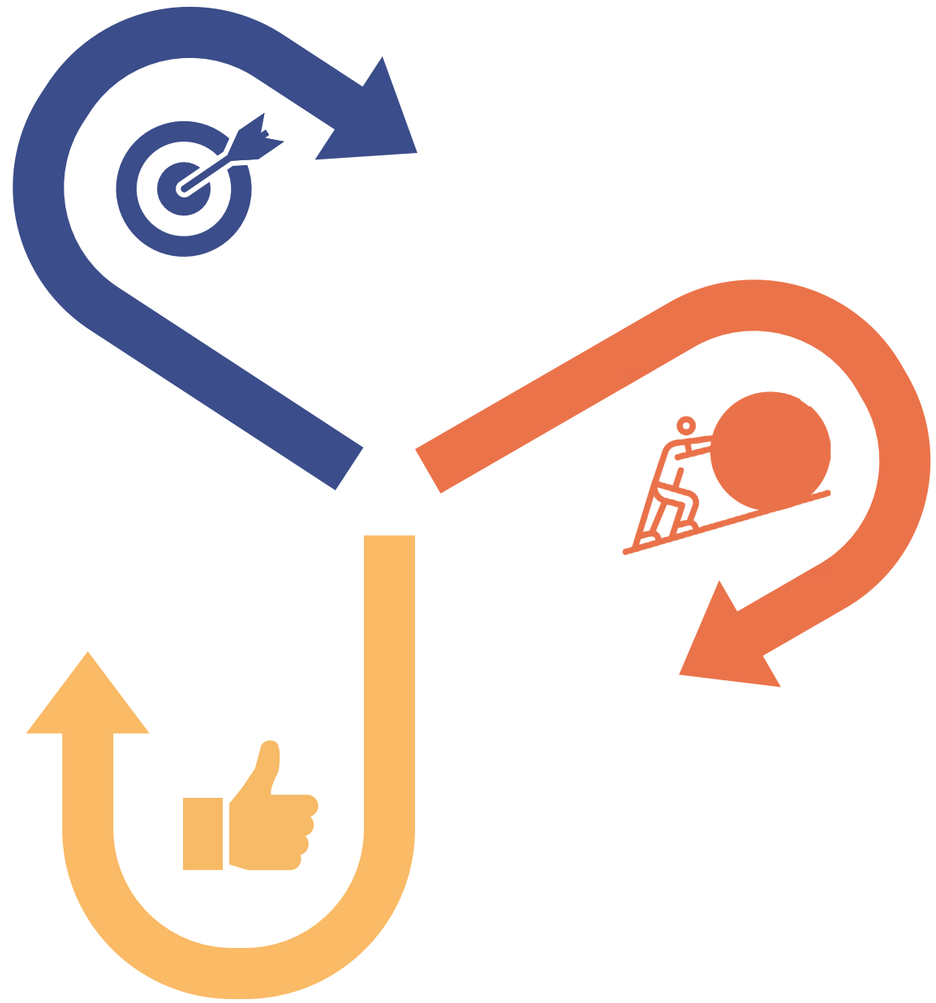
É importante ter em mente que esta decisão deve ser um equilíbrio entre a utilidade do plano para seus clientes, o esforço necessário para montá-lo, e a acuracidade que você espera conseguir dele.

## Acuracidade

Quanto eu vou conseguir acertar a previsão de demanda neste nível de detalhe?

## Utilidade

Este plano atende às necessidades dos nossos clientes internos?



## Esforço

Quanto trabalho eu vou ter para gerar e revisar o plano neste nível de detalhe?

Nós gostamos de centralizar toda manipulação do plano de demanda no time de S&OP, mas isso nem sempre é possível quando levamos estes três fatores em conta. Logo não é incomum, por exemplo, que o plano oficial de demanda do S&OP seja mensal, mas que a logística tenha que quebrá-lo por dia para planejar capacidade diária de transporte.

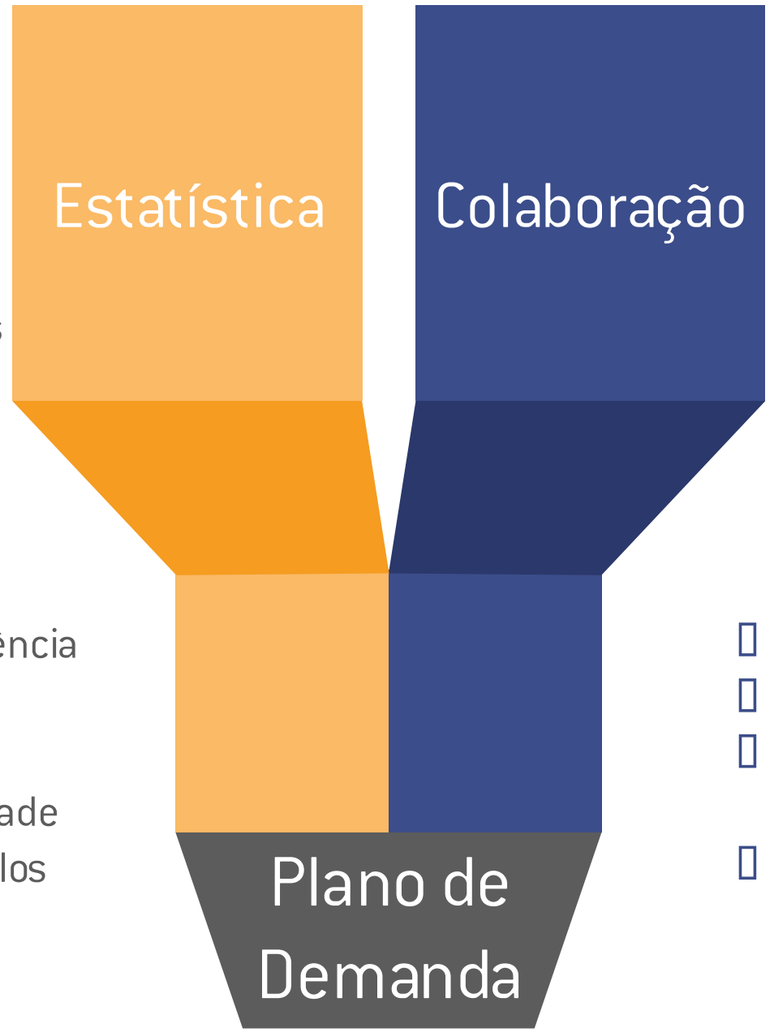
Sabendo como seu plano final deve ser, é hora de montar o processo que vai construí-lo e revisá-lo a cada ciclo. Este processo tem **dois grandes pilares: Estatística e Colaboração**.

## O valor do **quantitativo:**

- Base sólida e sem viés emocional
- Detecção e aplicação de padrões
- Atenção igual a todos os produtos
- “Piloto automático” para alguns casos

## Como fazer **acontecer**:

- Qualificar o time em ferramentas de ciência de dados
- Fornecer as ferramentas certas
- Garantir dados abundantes e de qualidade
- Promover melhoria contínua dos modelos




## O valor do **qualitativo:**

- Captura do sentimento de mercado
- Movimentos da concorrência
- Novos contratos iminentes
- Previsões sem histórico (lançamentos)

## Como fazer **acontecer**:

- Escolher os colaboradores certos
- Engajar provando benefícios do planejamento
- Fornecer uma base de trabalho, não um papel em branco
- Facilitar a entrada e análise de dados

## Estatística

O pilar da estatística representa o viés quantitativo da construção do Plano de Demanda.

Ele consiste em gerar uma previsão de vendas com base no histórico de consumo utilizando algum modelo de previsão estatística.

Existem diversos modelos que podem ser utilizados, dependendo do perfil da curva de demanda. Inicialmente, pode ser um desafio utilizar um modelo avançado que considere sazonalidade ou tendência, sem que tenha uma ferramenta adequada com esses modelos embutidos .

Se for o caso, você pode iniciar com modelos mais simples como de Média Móvel (de 3 meses ou 6 meses por exemplo).

Este plano estatístico é a base para construção do plano de demanda e, por estar baseado em modelos de previsão estatísticas, são desprovidos de viés daquele que o constrói, trazendo apenas uma análise matemática. Conforme o processo de S&OP ganhar maturidade, haverá mais necessidade de incorporar alguma tecnologia ao processo que facilite essa etapa e gere previsões com alta acuracidade.

## Colaboração

O passo seguinte consiste em trazer atores importantes do processo, sejam eles clientes ou apoiadores, que consigam trazer uma contribuição qualitativa ao número que está sendo construído.

Em geral, são áreas que possuem maior proximidade com o que está ocorrendo na ponta, como Comercial e/ou Marketing, que visualizam melhor para onde o mercado está indo, o que os clientes desejam consumir e quais vendas serão impulsionadas nos meses seguintes.

Lembre-se que esses atores devem estar engajados com o processo e, para tal, eles precisam não só ver os benefícios que o processo trará para a empresa como também para ele próprio. Uma colaboração bem-feita é fundamental para conseguir trazer mais valor para a acuracidade e ganhar alguns pontos percentuais em Forecast Accuracy.

Quando o colaborador consegue enxergar que sua colaboração trará melhor acuracidade, redução dos estoques, menos falta de produtos e, consequentemente, maior capacidade de execução de sua meta comercial, **ele começa a enxergar valor e se engajar cada vez mais com o processo**.




No início da implantação, esse engajamento pode ser difícil, pois as áreas de colaboração podem não estar acostumadas a lidar com planejamento, com as ferramentas utilizadas pelo S&OP ou simplesmente não veem o benefício do esforço.

Por isso, pode ser interessante para a empresa incorporar o FA na meta desses colaboradores para garantir que o trabalho esteja sendo feito de forma consciente.

No entanto, lembre-se de **usar bem o tempo desses colaboradores!**

Peça ajuda onde realmente importa: nos itens mais críticos do portfólio para a empresa (a análise de Paretto para identificar a curva ABC ajuda muito neste caso), naqueles onde vem enfrentando excesso ou falta de estoque e, principalmente, nos itens em que o perfil de consumo não possui um padrão identificável e, portanto, a estatística não apresenta previsões com alta acuracidade.

# Reunião de Demanda

De posse da Colaboração, é hora de chegar a um consenso sobre qual será a Demanda Irrestrita da empresa. Isso porque a área responsável pelo Planejamento de Demanda deve realizar uma análise crítica sobre o que a estatística prevê e a colaboração que os colaboradores realizam em cima do plano.

Muitas vezes, essa colaboração tende a ser otimista, pois o objetivo do colaborador pode ser garantir a disponibilidade de produto, colocando, portanto, números bem acima do estimado para o período.

Isso pode ser identificado pela área de Planejamento no momento de cruzar a venda histórica que vem sendo executada e o plano estatístico gerado, com a colaboração realizada.

Para dirimir essas inconsistências, temos a Reunião de Demanda (Demand Review) com o intuito de chegar a um consenso sobre qual deve ser a demanda que a empresa irá perseguir. Lembre-se que esta reunião deve possuir uma pauta bem definida com os participantes chave presentes, pois é uma reunião de tomada de decisão.

O objetivo é tratar os principais pontos de divergências, com maior impacto no orçamento ou que sejam críticos para o atendimento do nível de serviço compromissado ou para minimizar excessos ou rupturas de estoque. A análise ABC-XYZ, por exemplo, auxilia muito o direcionamento das discussões, já que cruza a visão dos produtos mais importantes da empresa (curva ABC) com a acuracidade do produto (classificação XYZ com base nos patamares de acuracidade). Ou seja, os itens A que tenham acuracidade mais baixa Z devem ser o principal foco das discussões, enquanto itens C com alta acuracidade X não possuem muita necessidade de discussão, uma vez que a estatística já provê uma acuracidade aceitável.

Não esqueça de registrar as decisões tomadas e documentar a ata da reunião. Após o término da Demand Review, é preciso comunicar esse plano fechado para as áreas de Operações e Financeiro para que trabalhem nas próximas etapa do processo.

Garanta que existe somente uma versão de futuro para todos, que todos tenham entendimento integral do Plano e do retorno esperado por essas áreas e estabeleça os prazos e responsáveis para as próximas atividades do processo.



CAPÍTULO 7



# Foque nos recursos mais importantes

# Foque nos recursos mais importantes

Agora que temos um bom processo de Demanda, é hora de montar a parte do S&OP **focada nos recursos da Operação**. O objetivo desta etapa é garantir que teremos capacidade suficiente para atender o mercado.

Primeiro, temos que escolher quais recursos vamos planejar. Os principais geralmente são produção, estoques, logística e compras. Mas, cuidado para não dar um passo maior do que a perna.

Idealmente, comece seus primeiros ciclos focando em um só recurso: no que tem mais impacto para atender a demanda. Se você é uma indústria, provavelmente vai começar planejando a capacidade de produção. Se é um distribuidor, pelas compras e estoques.

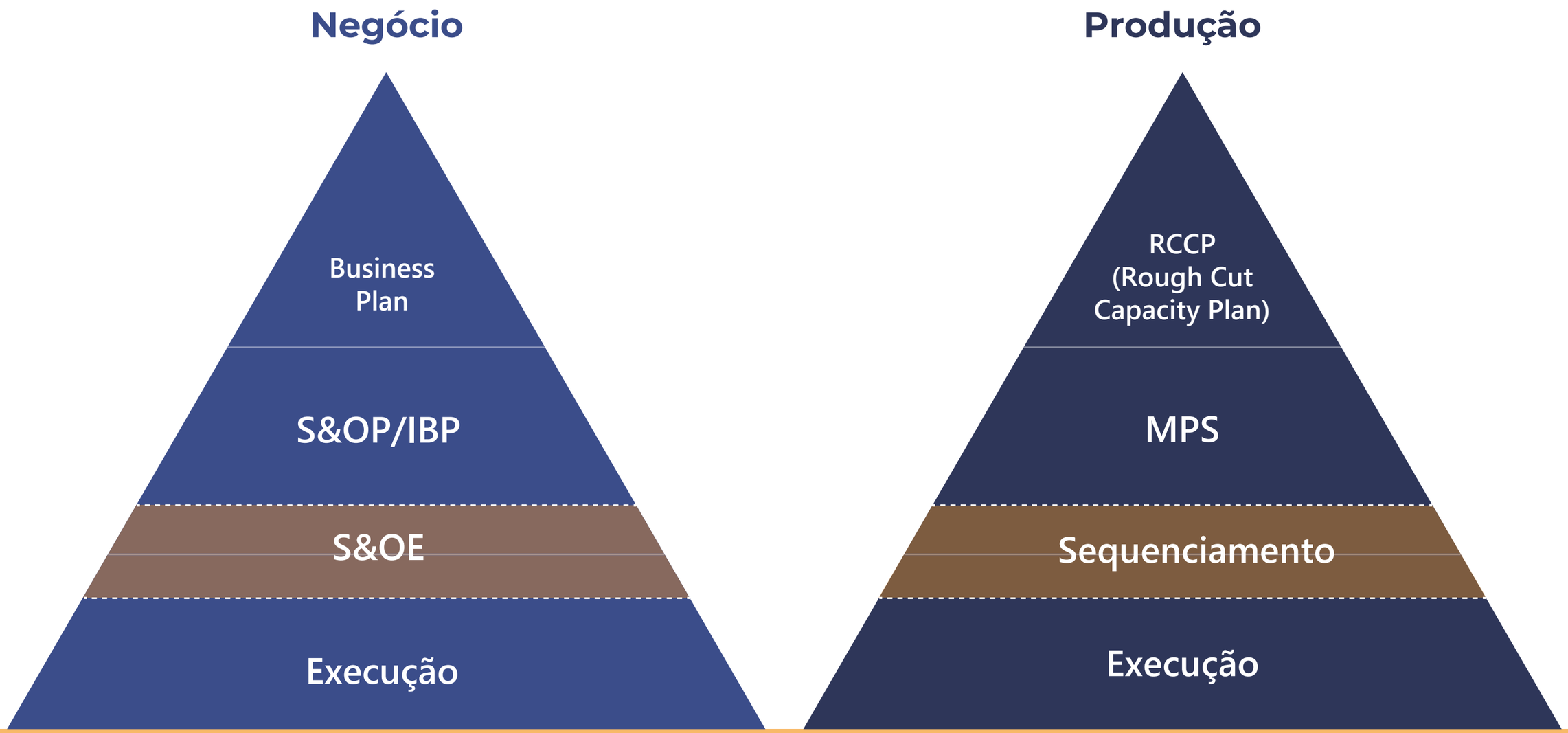
Estas também são as áreas que mais sofrem com a falta de um bom S&OP. Use essa dor para torná-los seus aliados na implantação.

Depois de eleito o recurso principal, o próximo cuidado a se tomar é não se deixar cair na tentação do detalhe. Processos de planejamento não são criados em um vácuo. Dado que este recurso que você quer planejar é importante, sua empresa provavelmente já deu algum tipo de solução para gerenciá-lo.

Normalmente, essa solução tem foco no curto prazo e é feita para atender às necessidades de execução, com alto nível de detalhe.

Pegue o caso comum do planejamento de produção. Antes de pensar em S&OP e em planejamento de médio/longo prazo, seu PCP já deve ter implantado alguma lógica de sequenciamento da produção. Algo que o permita planejar os lotes em cada centro de trabalho e fazer puxadas de matéria prima dos diferentes fornecedores.

Essa lógica foi feita para atender à execução da produção e, assim, vai estar preocupada com necessidades do dia a dia, como duração dos setups, ordem ideal dos lotes, rotas detalhadas entre centros de trabalho etc. E isso está perfeito para o sequenciamento fino da produção no curto prazo.



O problema surge quando tentamos levar esta mesma lógica para o plano de médio/longo prazo. O esforço necessário para montar e revisar mensalmente um plano detalhado de longo prazo é grande demais e acaba tornando o exercício inviável.

Por isso, é importante estabelecer um processo de planejamento macro, que fale de grandes volumes mensais ou, no máximo, semanais, ignorando alguns detalhes do processo de produção e focando nas restrições mais críticas.

O PCP vai ter uma resistência natural a essa perda de detalhe por temer que problemas da operação acabem sendo ignorados no planejamento.

É trabalho do time de S&OP negociar um meio termo para o plano mestre que viabilize uma visão de longo prazo das restrições principais sem se aprofundar demais.

Aqui a Tecnologia pode ajudar bastante. O mercado oferece uma variedade de **sistemas avançados de planejamento da produção**, que fazem desde o sequenciamento fino da produção até o MPS.

Estas soluções podem ajudar a automatizar as análises de restrições e cenários de produção, aumentando a acuracidade do MPS e a velocidade de resposta do time de Operações.

Um MPS bem-feito vai permitir que você enxergue as principais restrições de capacidade do futuro, e trará os insumos que você precisa para a segunda reunião importante de S&OP: a Reunião de Operações (também chamada de Supply Review). Nesta reunião serão discutidas possibilidades para as restrições mapeadas, como contratação de capacidade extra ou até mesmo restrição da demanda para caber nos recursos disponíveis.

# Reuniões de operações

Uma vez identificadas as principais restrições, devem ser definidos possíveis Planos de Ação para eliminá-las.

Quando essas ações possuem impacto financeiro ou operacional significativo na empresa, a decisão precisa ser levada para ser tomada em consenso pelas áreas de maneira a buscar a solução que tenha o menor impacto global para a empresa.

Por isso, para cada possibilidade levantada é preciso ter definido seus custos, impactos, riscos e benefícios colhidos com esse cenário.

Dessa forma, o time pode discutir com base em dados qual a melhor opção para a empresa.

Isso também vai ajudar a tirar atrito da tomada de decisão executiva que acontecerá nas próximas etapas, exaurindo todas as possibilidades de ação e deixando claras as premissas adotadas.

Igualmente importante nessa reunião é o registro das decisões tomadas e motivações, quais frutos esperam ser colhidos com essa decisão e que outros impactos podem ocorrer.

Além disso, é importante deixar riscos bem registrados no curto e no longo prazo. Lembre-se também de verificar impactos no orçamento inicial do ano para avaliar se há necessidade de revisão de outros itens em função de redução de faturamento e/ou margem acordado para o ano.

A visão financeira do Plano é igualmente importante para garantir o resultado esperado pela empresa.

CAPÍTULO 8

# Formalize o processo



# Formalize o processo

Já temos os dois pilares fundamentais (Demanda e Operações) firmes, mas ainda faltam algumas definições importantes do processo, como o papel e as atividades de cada um dos envolvidos, os prazos do processo e o formato e objetivo de cada reunião.

Essas definições devem ser documentadas e validadas junto aos envolvidos antes da primeira rodada para garantir que todos estão na mesma página.

Uma boa maneira de ter a validação de todos é organizando um workshop com todos os envolvidos, apresentando o novo processo, tirando dúvidas e criando espaço para discussão de temas que ainda não estejam completamente pacificados entre todos.

Após a validação, a documentação final pode ser resumida em um playbook, um livreto de dez a vinte páginas contendo as principais informações sobre seu processo.

Lembre-se que, excluindo o time de S&OP, a maioria dos envolvidos só vai gastar uma parcela pequena do seu tempo no processo e só vai pensar em S&OP algumas poucas vezes no mês.

É comum esquecer o que precisa ser feito, ou como funciona um indicador. Por isso, mantenha sempre esse playbook atualizado e facilmente acessível a todos.



## Gostamos de dividir o playbook em seis seções:

1. Objetivos: use este espaço para lembrar a todos por que estamos gastando nosso tempo com S&OP. Lembre dos objetivos que definimos juntos no começo deste e-book!

2. Fluxograma: não há melhor jeito de resumir um processo do que um fluxograma. Tente não fazer nada denso demais, aqui não é necessário muito detalhe sobre as atividades. Experimente fazer um para cada grande etapa do seu S&OP. Idealmente você três ou quatro páginas de fluxograma. Use raias horizontais para as áreas, e verticais para semanas ou dias úteis.

3. Papeis e responsabilidades: para cada área envolvida, escreva o que ela traz de valor para o processo (seu papel) e o que ela precisa entregar (suas responsabilidades).

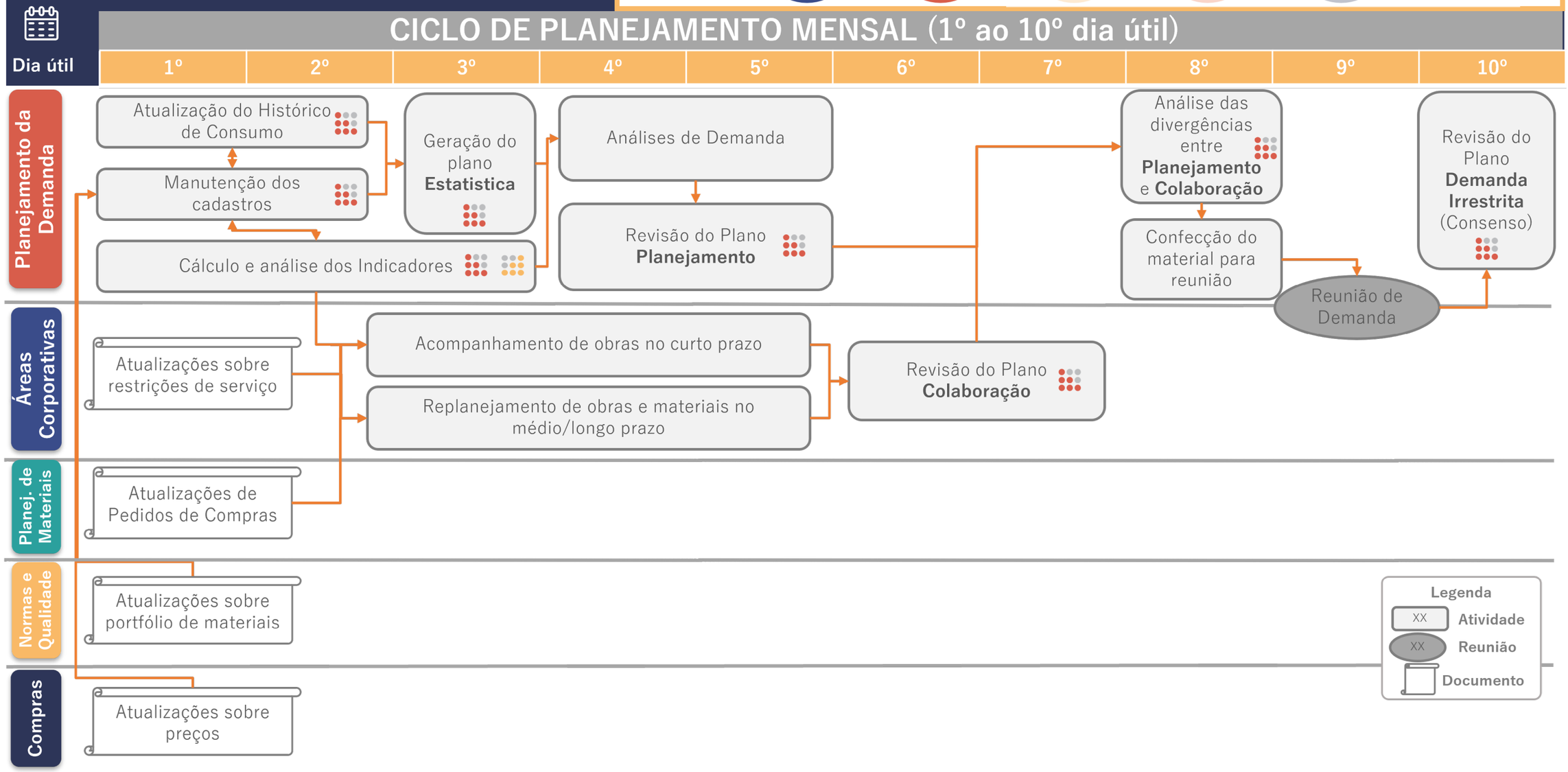
4. Cronograma: resuma aqui os principais prazos e datas de reuniões. Você pode resumir explicando só a lógica da data (ex.: 10º dia útil) ou facilitar um pouco mais e já colocar as datas exatas para o próximo ano.

5. Reuniões: defina para cada reunião do processo os objetivos, participantes, inputs e outputs, pauta e duração.

6. Indicadores: comece esta seção com uma única página que inclua todos os indicadores principais. Você já deve tê-los definido no começo deste e-book quando estava construindo o Caso Base. Caso ache necessário, inclua também uma página para cada indicador resumindo seu objetivo, como lê-lo (ex.: quanto maior, melhor), fórmula de cálculo, meta, e histórico de 12 meses.

# Fluxograma S&OP

Exemplo




Uma boa ideia é imprimir e encadernar uma versão deste playbook a cada grande alteração do processo, e distribuir a todos os envolvidos!

CAPÍTULO 9

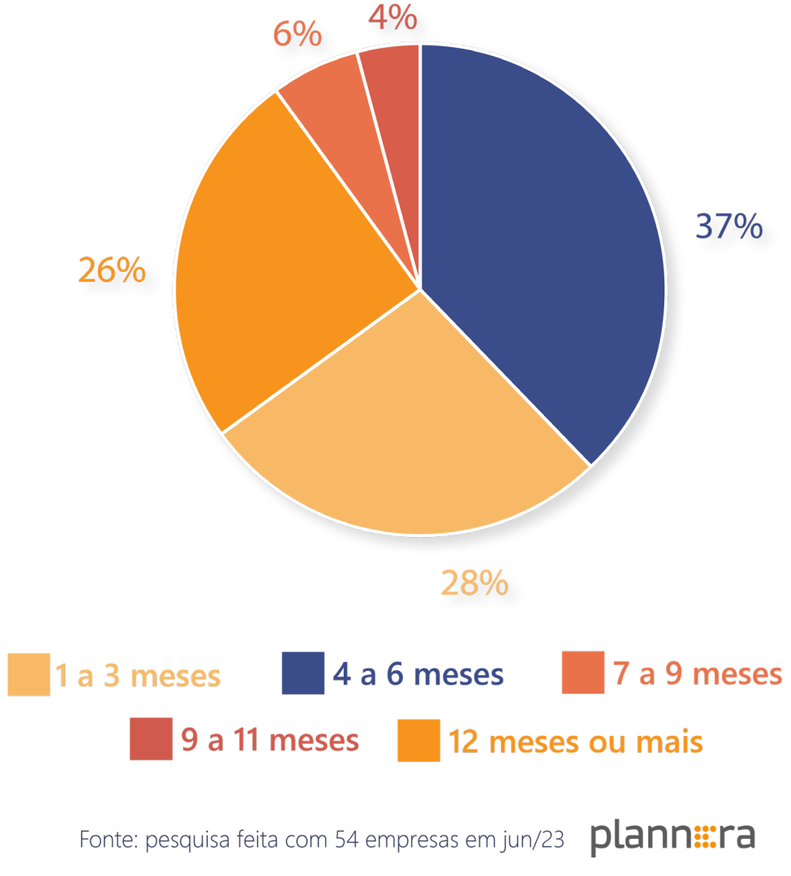


# Tome decisões de impacto

# Tome decisões de impacto

Com tudo isso pronto, você já pode começar seu novo processo! Nas primeiras rodadas, é muito importante ter em mente que o S&OP é um jeito de tomar decisões melhores agora que vão tornar seu futuro mais fácil (mais dinheiro, menos dor de cabeça).

Quanto tempo você levou desde **o início da implantação até a primeira rodada**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

**Se você termina uma rodada sem nenhuma decisão tomada, essa rodada foi um fracasso.**

Mesmo assim, é muito comum vermos times de S&OP se perderem nas explicações do passado ou na rotina do processo, mecanicamente produzindo planos e slides sem lembrar do seu mandato principal.

Por isso, sempre comece cada rodada lembrando das decisões principais que você tem que tomar.

Apesar de algumas decisões pontuais existirem, muitas são recorrentes e acontecem toda rodada.

Algumas **decisões recorrentes comuns**:

- Quanto vamos produzir?
- Quanto vamos comprar?
- Qual cliente ou canal de vendas devemos priorizar (em caso de falta de produto)?
- Qual produto priorizamos na produção (em caso de falta de capacidade de produção)?
- Quanto devemos manter em estoque?
- Quantos caminhões precisamos?

Algumas **decisões pontuais comuns**:

- Contratamos um turno extra de produção?
- Alugamos um galpão temporário?
- Contratamos caminhões spot?
- Trazemos este produto por frete aéreo?
- Adiamos a entrega com fornecedor?
- Adiamos a manutenção preventiva?
- Aumentamos estoque para aproveitar o preço antes da virada de tabela?

Faça sua **própria lista de decisões comuns para sua empresa**, e antes de cada rodada junte seu time e relembre as decisões que precisam ser tomadas este mês.

É comum que estas decisões sejam discutidas e quantificadas ao longo da etapa de Operações, alinhadas na reunião Pré-S&OP, e oficializadas na reunião Executiva de S&OP.

Vale frisar a importância de ter todas as decisões tomadas muito bem registradas em atas, incluindo os responsáveis, prazos, custos estimados e resultados esperados. Como só vamos ver os resultados reais daqui a alguns meses, é muito útil conseguir voltar e facilmente lembrar o que estávamos pensando quando tomamos a decisão. Assim conseguimos evitar que as más decisões do passado se repitam no futuro!



CAPÍTULO 10

# Segure firme!



# Segure firme!

Os primeiros seis meses são os mais difíceis.

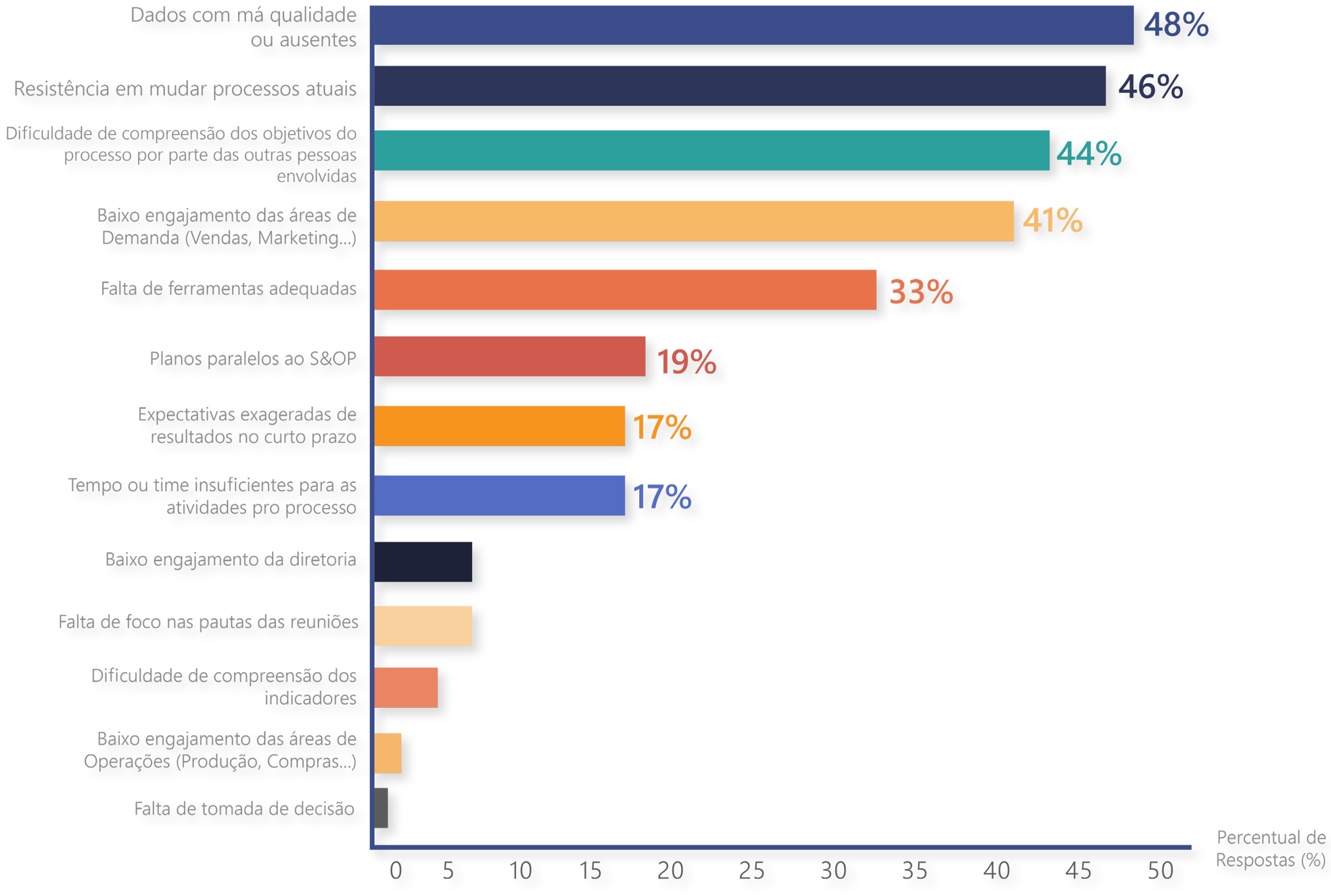
**Nas primeiras rodadas, muita coisa vai dar errado**.

Você vai bater em obstáculos constantes, trabalhar até tarde, mostrar análises erradas, fazer reuniões ruins.

Algumas **dificuldades comuns** que você deve encontrar:

- Tempo ou time insuficientes para as atividades do processo
- Falta de ferramentas adequadas
- Dificuldade de compreensão dos objetivos do processo
- Dados com má qualidade ou ausentes
- Resistência em mudar processos atuais
- Dificuldade de compreensão dos indicadores
- Baixo engajamento das áreas de Demanda (Vendas, Marketing...)
- Baixo engajamento das áreas de Operações (Produção, Compras...)
- Baixo engajamento da diretoria
- Falta de tomada de decisão
- Expectativas exageradas de resultados no curto prazo
- Falta de foco na pauta das reuniões
- Planos paralelos ao S&OP

## Quais foram as **três principais dificuldades** que você encontrou nas **primeiras rodadas**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

Além de todas estas dificuldades externas ao time de S&OP, há ainda **armadilhas** que o time de S&OP desavisadamente arma para si mesmo.

## Abraçar iniciativas demais

| | |
|---|---|
| A armadilha | Incluir pessoas, áreas, indicadores, análises, e/ou meses futuros demais no processo, ficando sem tempo de fazer nada direito e perdendo credibilidade. |
| Como evitar: | Começar pequeno, focando nas pessoas chave, recursos críticos e indicadores alinhados com os objetivos do primeiro ano. |

## Aceitar colaborações sem questionar

| | |
|---|---|
| A armadilha: | Aceitar 100% dos ajustes que Vendas ou Marketing fazem nos planos de Demanda, muitas vezes terminando com um plano de Demanda Irrestrita idêntico ao orçamento ou à meta. |
| Como evitar: | Usar a previsão estatística como baliza para questionar os números. Medir o **FVA** para avaliar quais colaborações estão de fato agregando ou destruindo valor. Registrar premissas comuns que embasam ajustes (promoção, desconto, canibalização) e medir se de fato melhoraram o plano. |

## Confiar demais nos planos de Operações

| | |
|---|---|
| A armadilha: | Aceitar os planos de disponibilidade de produtos apresentados por Operações sem questionar premissas importantes por trás dos planos, como a produtividade planejada ou os lead times cadastrados. |
| Como evitar: | Entender as premissas principais utilizadas e garantir que estão com valores realistas, não apenas as metas. Medir aderência ao plano para Operações, comparando planejado e realizado. |

## Gastar tempo demais no passado

| | |
|---|---|
| A armadilha: | Investir muito tempo calculando indicadores e construindo análises de causa-raíz. Com isso, gastar muito tempo das reuniões falando sobre o mês anterior. |
| Como evitar: | Automatizar as análises recorrentes do passado no BI. Limitar o tempo de discussão do passado em reuniões a 20% da duração total. |

## Se perder nos detalhes

| | |
|---|---|
| A armadilha: | Buscar planejar cada aspecto da Demanda ou da Operação, levando em conta detalhes operacionais de baixo impacto e acabando sem tempo para concluir as análises mais importantes. |
| Como evitar: | Manter os planos no nível tático. |

## Mudar demais a reunião

| | |
|---|---|
| A armadilha: | Mudar constantemente os slides padrão das reuniões em busca da visão perfeita ou em busca de acatar todos os feedbacks recebidos. Isso gera confusão nos participantes, que precisam de tempo para entender e se acostumar com as visões gerenciais. |
| Como evitar: | Mudar no máximo um slide por reunião, gastando tempo para explicar a nova visão e por quê mudou. |

Todas essas dificuldades sublinham uma recomendação que sempre fazemos na hora de dimensionar o time de S&OP: **reserve tempo para melhorar**! Idealmente, **pelo menos 20% do tempo do time no primeiro ano deve ser dedicado a trabalhar em melhorias do processo**.

Esse tempo será usado para construir novas análises, novos indicadores, automações, implantar novas ferramentas, fazer reuniões de realinhamento, refazer o que não deu certo etc.

Evite essas armadilhas e seja resiliente para ultrapassar os obstáculos do caminho.



CAPÍTULO 11

# Prove valor

# Prove valor

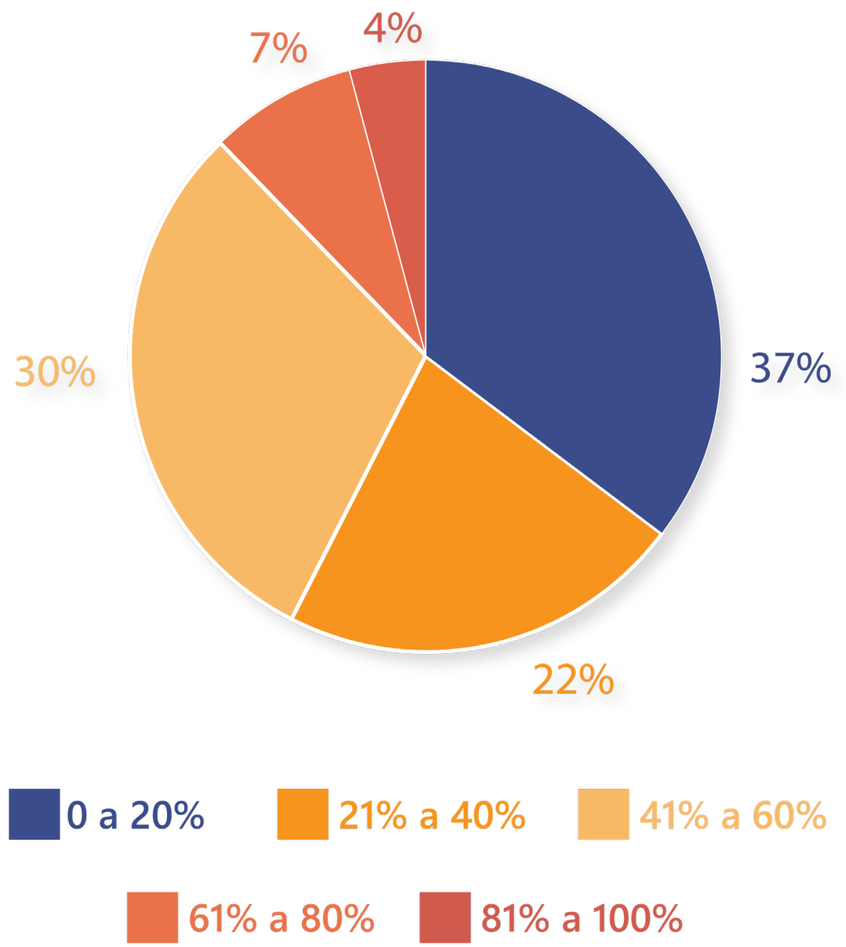
Você sobreviveu aos primeiros seis meses, e seu processo já começa a entrar em algo como um voo de cruzeiro.

As rotinas ficam mais claras, as pessoas envolvidas já começam a entender melhor seu papel e suas atividades, e as questões mais importantes já foram pacificadas, deixando uma fila de pequenas coisas que entrarão no processo natural de melhoria contínua.

**Você ultrapassou os obstáculos, evitou as armadilhas, e conseguiu tomar as primeiras decisões de impacto.**

A esta altura, seus indicadores já devem começar a mostrar alguma evolução. É hora de mostrar isso com clareza a todos os envolvidos.

Quanto dos resultados almejados na implantação você conseguiu atingir nos primeiros **12 meses de S&OP**?




Fonte: pesquisa feita com 54 empresas em jun/23 plannera

Parece demais esperar seis meses pelos primeiros resultados? O motivo de isso só começar a acontecer agora é simples. O S&OP é um processo mensal que idealmente evita olhar o mês corrente, focando no futuro.

Ou seja, na melhor das hipóteses, sua primeira medição só acontecerá no mês 3 de implantação. E sua primeira rodada certamente ainda não tomava as melhores decisões possíveis!

Então se você está entre os sortudos que conseguem causar impacto já no mês seguinte, no mês 6 da implantação você terá três medições, relativas às decisões tomadas nos meses 1, 2 e 3. Já é o suficiente para ver os primeiros movimentos nos ponteiros.

Pause neste momento para fazer uma avaliação crítica dos indicadores, do que eles significam para seus objetivos iniciais, e de como o processo tem funcionado.

Se possível, use todo o seu tempo reservado para melhoria na sétima rodada para fazer este exercício, e marque uma hora adicional na reunião executiva para compartilhar suas conclusões.

Seus patrocinadores te deram um voto de confiança meses atrás. É hora de prestar contas e pedir feedback.



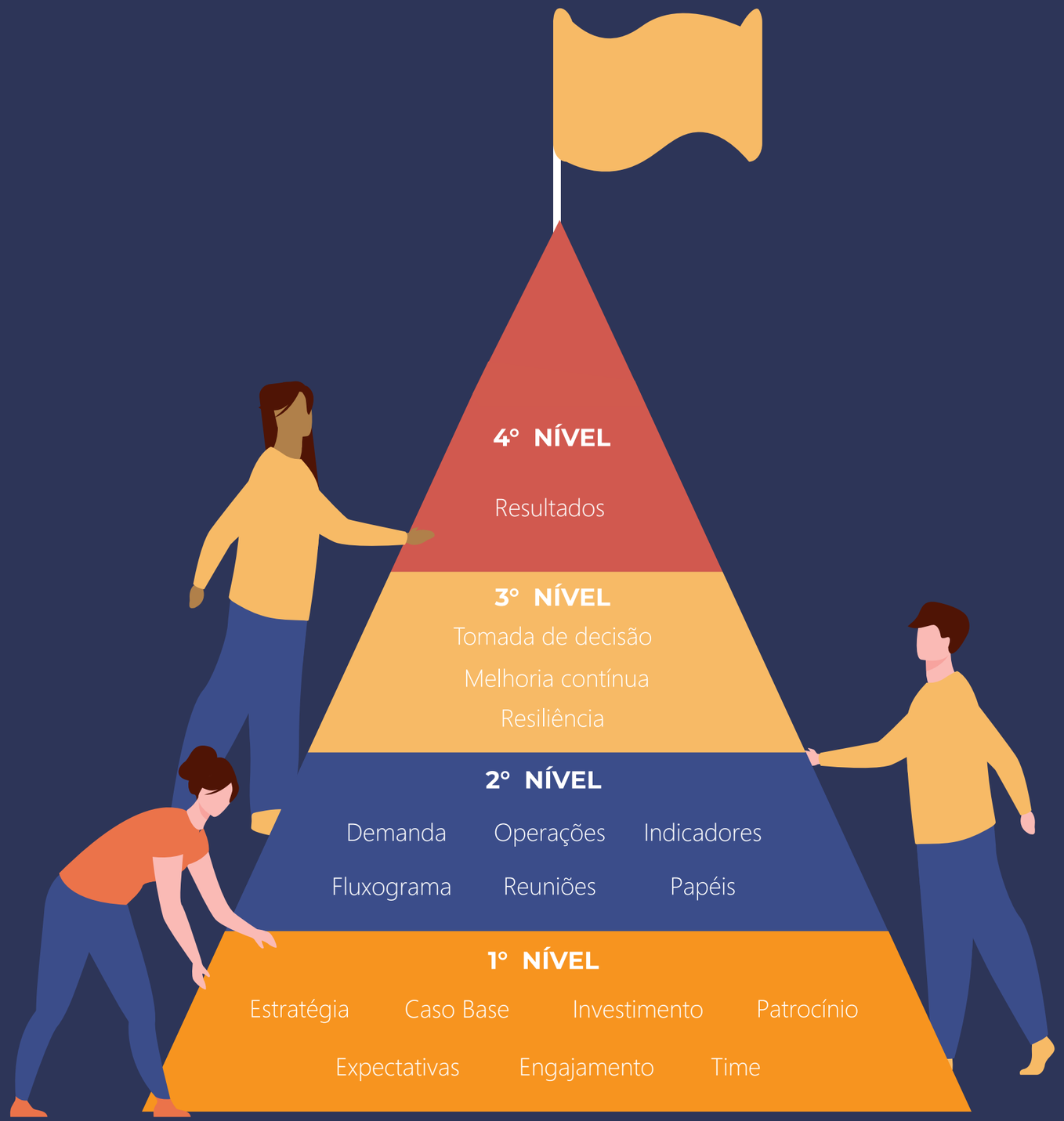
Um ótimo jeito de mostrar o trabalho de longo prazo é resgatando o Caso Base montado no início da implantação, e comparando-o com a foto dos primeiros seis meses de processo.

Este mesmo exercício deve ser repetido no mês 13, recapitulando o primeiro ano de S&OP, comemorando os resultados atingidos e entendendo a causa raiz dos que não foram atingidos.

Lembre-se de colecionar ao longo deste primeiro ano histórias de fracasso e de sucesso. Não mascare os erros do caminho, seja honesto. Isso mostra uma vontade genuína de melhorar que todo bom líder certamente vai valorizar.

Aproveite também para atualizar seus cálculos de ROI e payback do projeto e feche o ciclo que começou no seu pitch de vendas.

**E não esqueça de comemorar!** Não é um feito pequeno implantar um processo de S&OP em um ano e gerar valor real com ele. **Você, seu time, e todos os envolvidos tem motivo de sobra para celebrar.**



CAPÍTULO 12

# O que vem depois?



# O que vem depois?

Eis que você chegou aqui, caro leitor, depois de um ano de muita luta. Cansado, ensanguentado pelas batalhas dos últimos 12 meses, mas com a enorme satisfação de quem se colocou um objetivo, e chegou lá. E agora? Praia?

Nada disso! **Você não escolheu uma carreira em S&OP porque gosta de sombra e água fresca!** Um ano é o que o seu S&OP precisa para dar os primeiros ganhos e se provar um valioso processo de gestão para a companhia. Mas poucas empresas conseguem bater no peito e dizer que têm um processo realmente maduro em menos de três anos.

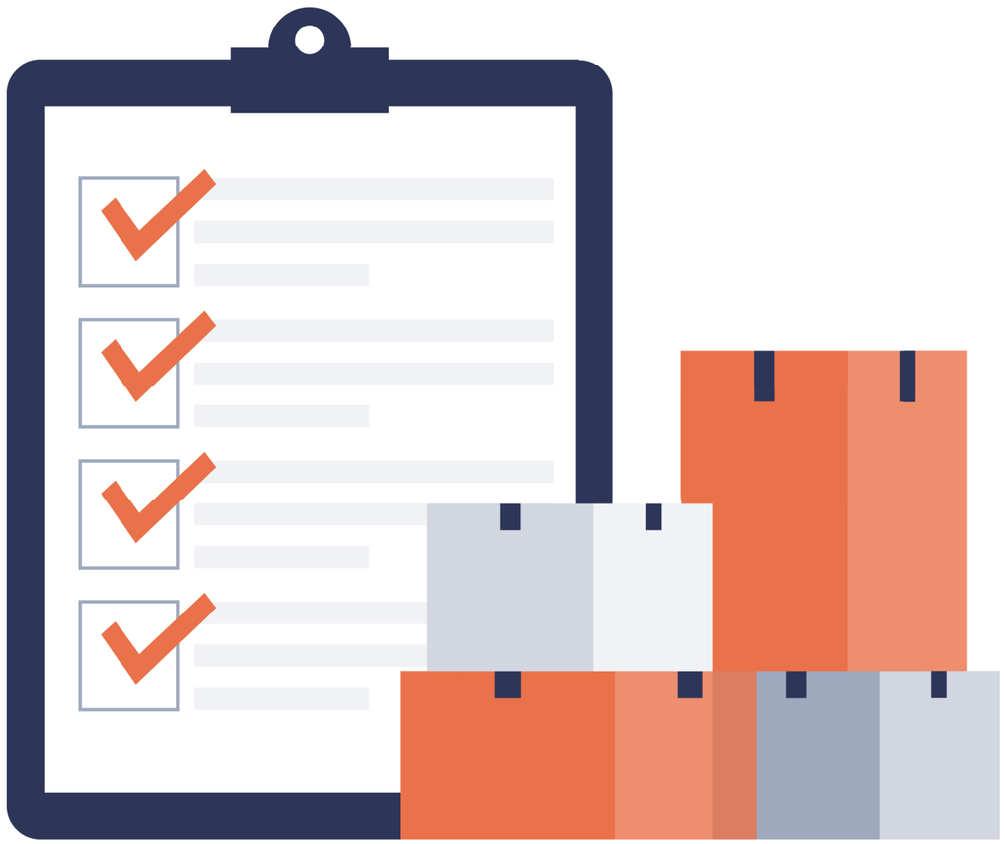
Além da melhoria contínua e ajustes do que já foi construído, você terá basicamente quatro novas fronteiras a explorar a partir daqui:



# Gestão Tática de Estoques

Quando você começou o processo, provavelmente já encontrou algum tipo de política de estoques na empresa, mesmo que muito macro.

Algo como “nossa meta é ter 3 meses de estoque”, ou talvez algumas metas quebradas por curva ABC.



E isto deve ter sido suficiente para você começar a fazer análises de saúde do estoque e projeções de longo prazo, o que atende as necessidades dos primeiros meses de S&OP.

Mas, depois de alguns ciclos, você e seu time vão perceber que o estoque da companhia é um assunto importante demais para ser direcionado de forma tão macro.

Ele impacta diretamente o Custo de Falta e o Custo do Excesso, fazendo um meio de campo entre a estratégia de nível de serviço ao cliente da empresa e a necessidade de capital de giro (NCG).

Também afeta o Custo da Pressa, já que uma indústria que opera com estoques de produto acabado baixos demais, por exemplo, vai acabar tentando correr atrás dos pedidos fazendo lotes de produção menores e mais setups na linha, tendo assim uma eficiência menor.

Olhando por outro ângulo, pense em quantos Reais você tem em estoque hoje. Milhões, certo?

Agora pense em algum outro ativo multimilionário na sua empresa sem dono, sem ninguém buscando otimizá-lo ao máximo.

Não achou, né? Pois é...

**O processo de Gestão Tática de Estoques vem para cuidar deste ativo tão importante.**

Acreditamos que ele deve ser parte integrante do S&OP justamente por ser um assunto de meio de campo, juntando estratégia de nível de serviço ao cliente, capacidade de armazenagem, eficiência de produção, fluxo de caixa e ciclo financeiro, negociação com fornecedores etc.

É também um assunto tecnicamente desafiador, que precisa de foco e treinamento.

Por isso, em algum momento seu time vai precisar de alguém olhando com atenção para as políticas de estoque de cada SKU em cada centro!



# Gestão de Portfólio

Os primeiros meses de S&OP também deverão lidar com alguns lançamentos e descontinuações de produto, ainda sem muito processo. Mas com o passar do tempo vai ficar evidente que estes dois momentos do ciclo de vida do produto são críticos, e que o S&OP, pela natureza multidisciplinar e de conexão entre diversas áreas, é um ótimo processo para cuidar da gestão do portfólio. Isto pode ficar evidente mais rápido caso sua empresa tenha portfólio muito dinâmico, com muitos lançamentos e descontinuações por ano.



A componente de Gestão de Portfólio no S&OP vai cuidar de aspectos como:

- Apoio à construção de **business cases** de novos produtos com previsões de volume;
- Acompanhamento do **cronograma de lançamentos**;
- Revisão do portfólio atual, principalmente pelo ponto de vista de rentabilidade e eficiência operacional;
- Acompanhamento dos planos de Operações para a introdução do novo produto ao mercado;
- Sugestão de descontinuações;
- Acompanhamento do escoamento dos estoques de produtos descontinuados.

A inclusão desta etapa marca uma integração maior do S&OP com o Negócio, afastando-o da identificação mais próxima com a área de Supply Chain e elevando-o para um escopo mais estratégico de negócio. Não à toa, algumas empresas chamam este novo nível de maturidade do processo de IBP, ou Integrated Business Planning.

# Integração com o financeiro

De uma maneira ou de outra, o Financeiro já participa do S&OP desde o princípio. As primeiras interações geralmente são na busca de dados como margem, CMV, preço e WACC, para apoiar nas primeiras decisões de impacto. Também não é incomum que já no primeiro ano surja a necessidade de transformar os volumes previstos em Receita, começando a "conversa" entre S&OP e o processo de revisão periódica do orçamento, muitas vezes conduzido pela área de **FP&A (Financial Planning and Analysis)**.

Mas ao atingir patamares mais altos de maturidade no processo, logo fica claro que o Financeiro tem que desempenhar um papel maior, integrando ou até mesmo fundindo papeis de planejamento financeiro com o S&OP.

Esta maior integração marca para muitos a migração definitiva do S&OP para o IBP, criando assim um único processo integrado de gestão de demanda, operação, estoques, portfólio e finanças.






# Inteligência de Dados

Você já deve ter ouvido a expressão:

**“Dados são o novo Ouro”.**

Isso não é um exagero.

Estamos na era da informação, lidando com quantidades sem precedente de dados sobre tudo que acontece à nossa volta.

Basta uma olhada rápida para as top 10 companhias em valor de mercado no mundo de hoje para ver que a maioria delas lida diretamente com a venda de dados, usa massivamente o poder dos dados para alavancar seu negócio principal, ou viabiliza a coleta e processamento de montanhas de dados.

| | Nome | Valor de mercado |
|---|---|---|
| 1 | Apple | $2.759 T |
| 2 | Microsoft | $2.475 T |
| 3 | Saudi Aramco | $2.049 T |
| 4 | Alphabet (Google) | $1.586 T |
| 5 | Amazon | $1.232 T |
| 6 | NVIDIA | $963.18 B |
| 7 | Berkshire Hathaway | $700.59 B |
| 8 | Meta Platforms | $671.53 B |
| 9 | Tesla | $612.25 B |
| 10 | TSMC | $535.28 B |

Segundo o site Global Ranking
Consultado em 29/05/2023

Agora, olhe para a sua empresa. Pense nos dados disponíveis hoje, nas perguntas que você sempre quis fazer a eles e nunca teve tempo.

Pense nos dados de mercado, disponíveis publicamente, que você poderia estar usando para enriquecer estas análises. Imagine o que o seu processo de tomada decisão poderia ser se sua empresa fosse realmente data driven.

Por isso, enxergamos a presença de um processo estruturado de Inteligência de Dados ligado ao S&OP como uma das maiores marcas de maturidade.

Note que falamos “processo” e não “projeto”, pois acreditamos que a aplicação da inteligência de dados ao S&OP/IBP é um exercício constante de formulação de hipóteses, coleta e estruturação de dados, testes de modelos e implantações dos que se provarem úteis.

Pouquíssimos times de planejamento no Brasil estão atualmente fazendo isso realmente bem.

**E se o seu fosse um deles?**


## Conheça a nossa suite de Inteligência de Dados

data driven

**Insights personalizados para seu planejamento**

SAIBA MAIS

decision

**Data Science na prática, e disponível para todos**

SAIBA MAIS

VOLTAR PARA O ÍNDICE



# Conclusão

# Conclusão

Nenhum processo novo sai do chão sem o time certo. E nenhum processo evolui se o time não evoluir junto.

Invista tempo em escolher muito bem seu time inicial, mas não se esqueça que eles vão precisar de ajuda para adquirir as novas habilidades que a maior maturidade do S&OP demanda.

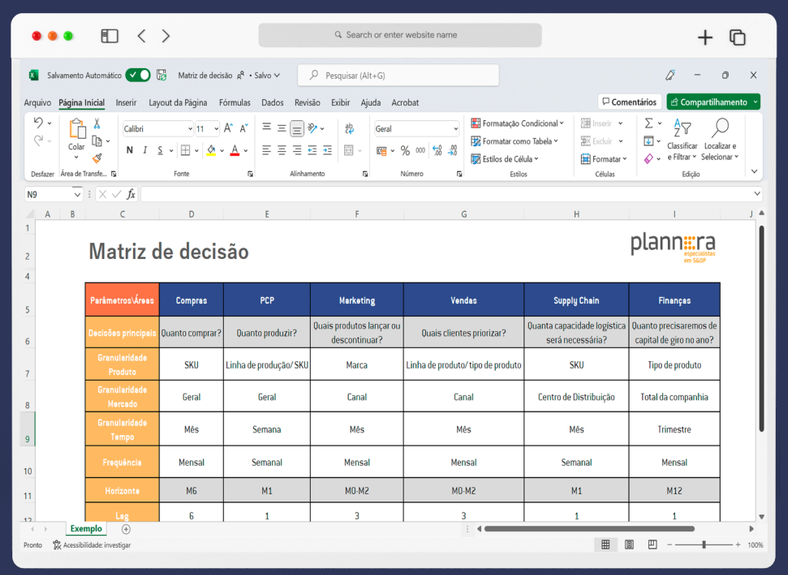
E lembre-se: há poucos prazeres maiores na vida profissional do que **montar uma equipe de pessoas com alto potencial e vê-las crescer.** Não é fácil, e por vezes pode ser frustrante, mas não deixe de aproveitar a jornada!

# Gostou deste e-book? Então talvez você goste destes outros recursos:



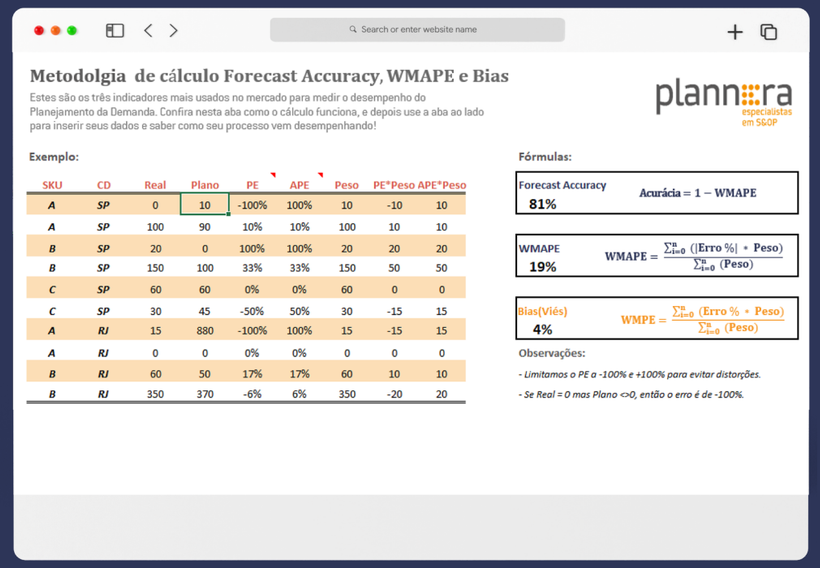

## E-book: O time perfeito de S&OP

ACESSAR AGORA




## Matriz de Decisão

ACESSAR AGORA




## Calculadora de Forecast Accuracy

ACESSAR AGORA

E você encontra muito mais na nossa Newsletter!

# SOBRE A PLANNERA

**Somos especialistas** em S&OP com mais de dez anos de mercado e dezenas de implantações bem sucedidas.

**Somos completos** porque acreditamos em uma abordagem holística para o planejamento, integrando Consultoria, Tecnologia, Data Science.

**Somos parceiros** para te acompanhar ao longo de toda a jornada. Tudo que você precisa, em cada passo do caminho, em um só lugar.

# Nossas soluções

## Demanda

Veja o futuro das vendas com mais clareza.

## Estoques

Elimine faltas e excessos e reduza capital de giro.

## Operações

Produza, entregue e compre com eficiência.

## S&OP/IBP

Tome decisões de longo prazo mantendo todo o time alinhado.

## Inteligência de Dados

Decisões melhores com o poder da Inteligência Artificial.



# Nossos pilares



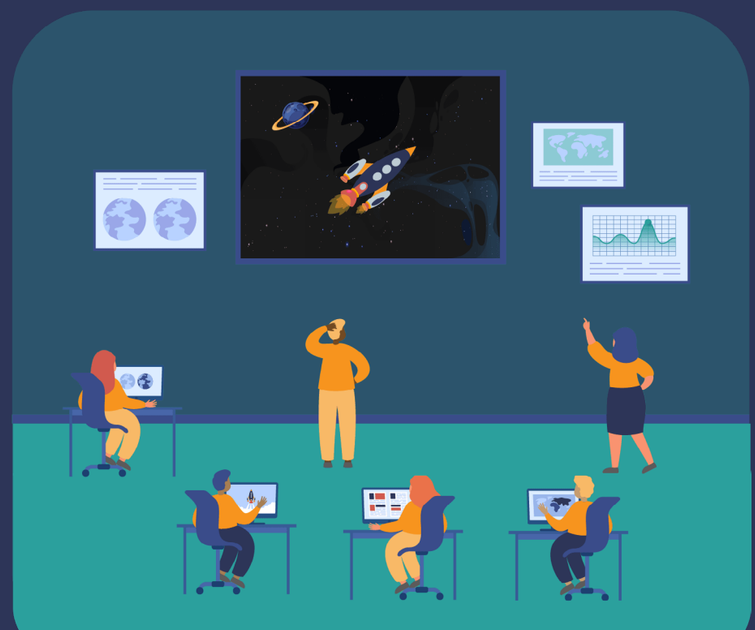
## Onboarding

**Comece** sua jornada com o pé direito com o apoio de nossos especialistas.



## Tecnologia

Escolha a **tecnologia certa** para o tamanho do seu desafio e nível de maturidade.



## Jornadas

Tenha o **apoio** de quem busca resultados junto com você, e conhece o caminho.

## Autor



### Diego de Souza

CEO e Co-fundador da Plannera

Tem mais de 15 anos de experiência em Supply Chain em diversos países. É CEO e co-fundador da Plannera, uma empresa especializada em implantar e melhorar processos de S&OP de forma completa.

## Autora



### Mariana Azpiazu

Head de Experiência do Cliente na Plannera

Lidera as áreas de Consultoria e Customer Success da Plannera, garantindo que nossos clientes tenham uma excelente experiência e colham resultados durante toda a parceria.

## Revisão



### Gabriel Moreira

Marketing na Plannera

Faz a gestão da equipe de Marketing, atuando em todas as frentes de construção e divulgação da marca.

## Design



### Ingrid Melo

Marketing na Plannera

É responsável por toda a identidade visual da empresa e pela edição de conteúdos.

plannera

# Vamos conversar sobre S&OP?

Av. Rio Branco, 181 – Sala 3103
Centro, Rio de Janeiro - RJ