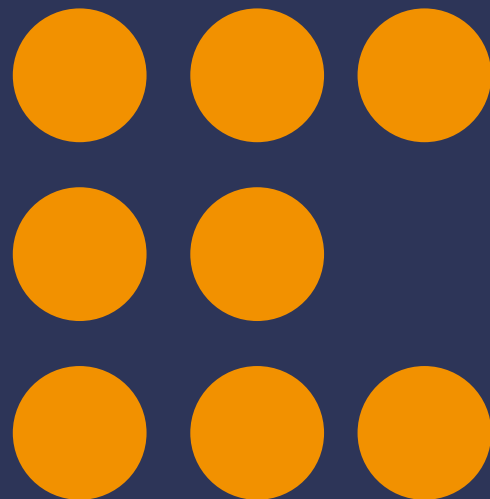




PANORAMA DO
**Planejamento
integrado**



2026



SUMÁRIO

- 1 Mensagem inicial
- 2 Forecast Accuracy
- 3 Maturidade do S&OP
- 4 Maturidade do S&OE

MENSAGEM INICIAL

O Plannera Insights nasceu de uma convicção simples: **o mercado de supply chain planning evolui mais quando consegue olhar para si mesmo com clareza.**

Ao longo dos últimos anos, reunimos empresas, dados, perguntas e experiências para construir retratos cada vez mais consistentes sobre a forma como o planejamento acontece no Brasil. Começamos olhando para temas específicos, como Forecast Accuracy e maturidade de S&OP. A cada nova edição, a base ficou mais rica, as comparações ficaram mais relevantes e as conversas geradas pelos relatórios mostraram que havia algo maior em construção.

Em 2026, damos um passo adiante.

Pela primeira vez, reunimos em um mesmo lançamento **três estudos** que se complementam: o estado do **Forecast Accuracy**, a **maturidade de S&OP** e a **maturidade de S&OE**. Juntos, eles ajudam a enxergar o planejamento por três lentes diferentes: a aderência entre plano e realidade, a capacidade de estruturar decisões táticas e a disciplina de coordenar a execução em ciclos mais curtos.

Este material não pretende oferecer uma resposta única para um tema tão complexo. O objetivo é melhor: **organizar evidências, provocar boas perguntas e criar uma base comum** para que empresas e lideranças consigam comparar práticas, reconhecer padrões e identificar onde ainda há espaço para evoluir.

O que apresentamos aqui é fruto da colaboração de muitas organizações e profissionais que abriram parte da sua realidade para que o ecossistema pudesse aprender junto. Esperamos que este relatório ajude a qualificar discussões, orientar decisões e fortalecer a construção de um **planejamento mais integrado**, mais analítico e mais conectado à execução.

Com carinho,

plannera

Introdução geral

O supply chain planning não pode ser entendido por uma única métrica, por um único processo ou por uma única reunião. Ele aparece na qualidade das tomadas de decisão, na forma como a empresa estrutura decisões entre áreas e na capacidade de reagir quando a realidade se afasta do plano.

Por isso, o Plannera Insights 2026 reúne três estudos complementares. O Benchmarking de Forecast Accuracy mostra como o mercado está transformando previsões em aderência real de demanda. O estudo de Maturidade de S&OP observa a capacidade das empresas de organizar decisões táticas, integrar áreas, estruturar governança e usar dados para sustentar o plano. Já o estudo de Maturidade de S&OE olha para a execução: a rotina de curto prazo, a coordenação de exceções, a revisão de estoques, abastecimento, demanda curta e operações.

Lidos separadamente, os três relatórios já trazem diagnósticos importantes. Lidos em conjunto, eles mostram uma mensagem mais ampla: muitas empresas brasileiras avançaram na construção de fóruns, cadências, papéis e rotinas de planejamento, mas ainda têm dificuldade para transfor-

mar essa estrutura em inteligência recorrente de decisão.

O Forecast Accuracy de 2026 sinaliza um ciclo mais instável, com queda da acurácia média e maior peso das lacunas entre plano e demanda. O S&OP mostra recuperação em relação a 2025 e maior força em governança e operações, mas também revela baixa maturidade em inteligência de dados. O S&OE, por sua vez, indica que a rotina de curto prazo já existe em parte do mercado, mas ainda acompanha melhor a execução do que antecipa exceções.

O ponto comum entre os três estudos é claro: planejamento não evolui apenas quando a empresa cria um processo. Ele evolui quando a rotina consegue aprender, revisar premissas, conectar sinais, priorizar exceções e traduzir decisões em impacto para serviço, estoque, margem, caixa e crescimento.

Este relatório foi organizado para permitir essa leitura integrada. Cada estudo aprofunda sua própria frente de análise e, ao final, retomamos o conjunto para discutir o que esses dados indicam sobre o estágio atual do supply chain planning no Brasil.

O ESTADO DO FORECAST ACCURACY EM 2026



Visão geral do Forecast Accuracy

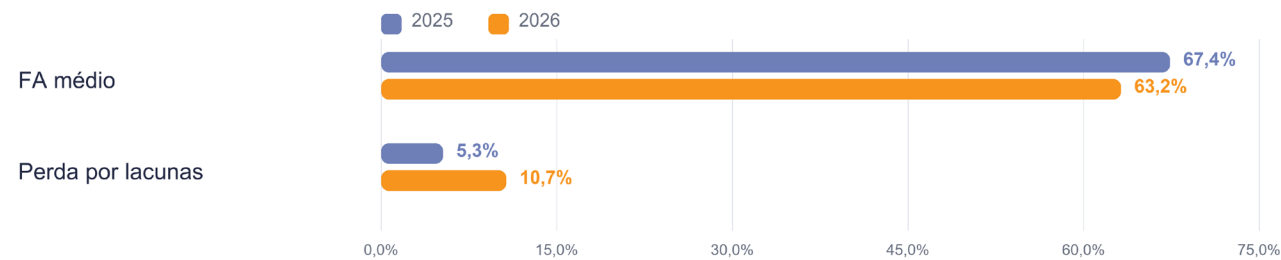
63,2 foi a média do Forecast Accuracy a nível SKU em 2026. A queda de 4,2 pontos percentuais em relação à 2025 (67,4%), já mostra um ciclo mais difícil para o planejamento de demanda, mas o dado que melhor ajuda a entender essa piora está nas lacunas entre o que foi planejado e o que realmente aconteceu.

O ponto central do estudo não é apenas que essas lacunas ficaram mais presentes. A leitura mais importante é que elas passaram a aparecer em partes mais relevantes do plano, ao mesmo tempo em que a qualidade da previsão nos demais itens também perdeu força. Em outras palavras, 2026 não foi um ano de um único problema. Foi um ano em que diferentes formas de instabilidade se acumularam.

➤ **O resultado** é um mercado em que o FA perdeu aderência por vários caminhos: cobertura incompleta do plano, demanda acontecendo fora do forecast, itens planejados que não se materializaram, maior presença de empresas instáveis na amostra e dificuldade de sustentar o plano mês a mês.

FA caiu enquanto as lacunas ganharam peso no resultado

A piora de 2026 combina menor aderência média do plano e maior impacto de itens fora da cobertura do forecast.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Essa combinação muda a conversa. O benchmark deixa de ser apenas um retrato de quem acertou mais ou menos e passa a mostrar onde o processo de planejamento precisa melhorar: na cobertura, na cadência de revisão, na priorização dos itens de maior peso e na conexão entre execução comercial, portfólio e demanda real.

Notas

Ao longo do relatório, “lacunas entre plano e demanda” se refere a dois tipos de situação: plano sem realizado e realizado sem plano. O primeiro caso ocorre quando algo foi previsto, mas não aconteceu. O segundo ocorre quando a demanda aconteceu, mas não estava no plano.

Um mercado com desempenhos muito diferentes

A média de 63,2% resume o ciclo, mas não mostra a distância entre as empresas. A mediana ficou em 67,1%, enquanto **17 empresas ficaram abaixo** de 50% de FA e **24 empresas alcançaram 75%** ou mais.

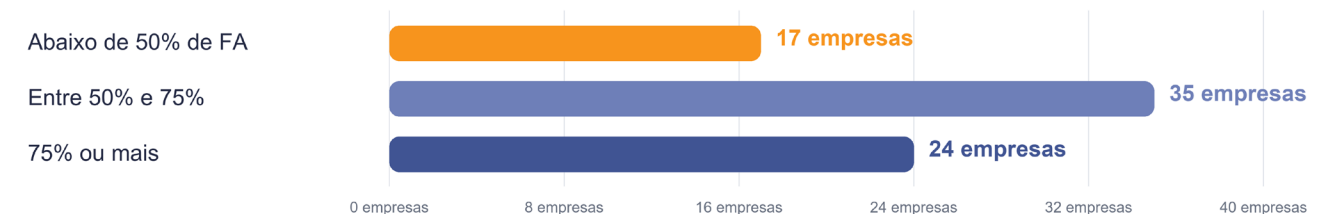
Essa dispersão é uma das mensagens centrais do estudo.

Empresas expostas ao mesmo ciclo competitivo aparecem em faixas muito diferentes de desempenho. Isso indica que o benchmark mede mais do que dificuldade externa de previsão. Ele também captura diferenças na qualidade do cadastro, na disciplina de revisão, na cobertura do forecast, na capacidade de tratar exceções e na conexão entre execução comercial e planejamento.

Por isso, a discussão mais útil não é apenas sobre o FA médio. A média abre a conversa, mas a diferença entre empresas mostra onde está a parte mais interessante do diagnóstico. Algumas organizações conseguiram manter o plano mais aderente à demanda; outras parecem ter sofrido com lacunas mais estruturais entre demanda, portfólio, calendário e forecast.

A média de FA esconde uma base muito dispersa

A mediana de 67,1% convive com 17 empresas abaixo de 50% e 24 empresas em 75% ou mais.



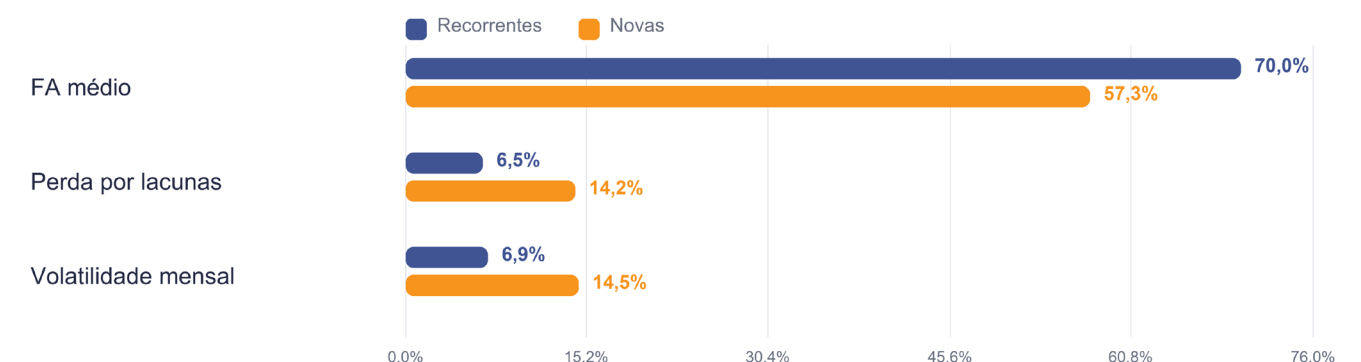
Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Uma parte dessa dispersão também vem da composição da base. Em 2026, 35 empresas eram recorrentes em relação ao ciclo anterior e 41 entraram no benchmark. As recorrentes tiveram **FA médio de 70,0%**, enquanto as **novas ficaram em 57,3%**. A diferença aparece também nos mecanismos: as novas tiveram **perda por lacunas de 14,2%**, contra **6,5% nas recorrentes**, e volatilidade mensal de 14,5%, contra 6,9%.

Isso não diminui a relevância da queda do mercado, mas melhora sua leitura. O benchmark de 2026 captura uma amostra mais desafiadora, com mais empresas instáveis, ao mesmo tempo em que as empresas comparáveis também mostram sinais de pressão. Entre as 35 recorrentes, 22 pioraram e 13 melhoraram, com queda média de 1,7 ponto percentual.

Empresas novas carregaram mais instabilidade no benchmark

A composição da amostra explica parte da queda, mas as recorrentes também mostram pressão no ciclo.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Setor: o contexto da demanda importa

O recorte por setor mostra que Forecast Accuracy não nasce no mesmo terreno para todas as empresas. Em 2026, **Saúde Animal aparece no topo, com 76,2% de FA médio**. Na outra ponta, Cosméticos registra 51,8%. Entre esses extremos, a leitura mais relevante está nos mecanismos que explicam por que cada setor chegou ao seu resultado.

Em 2025, a leitura setorial era mais distribuída: **Alimentos e Bebidas aparecia com 71,9%, Saúde Animal com 68,4%, Cosméticos com 66,8% e Indústria Farmacêutica com 65,6%**. Em 2026, Saúde Animal sobe para a liderança, Alimentos e Bebidas segue em patamar competitivo, Indústria Farmacêutica recua para perto de 58% e Cosméticos aparece na ponta inferior. A mudança, portanto, não está em um setor isolado. **Está no desenho**

do ranking e na forma como diferentes ambientes de demanda sofreram pressão.

Saúde Animal liderar em 2026 é um ponto forte do gráfico. O setor terminou com 76,2% de FA médio e Bias de -4,9 p.p., ou seja, teve boa acurácia mesmo com tendência de plano acima do realizado. Isso sugere um ambiente em que o erro existiu, mas ficou mais controlado do que em outros setores do benchmark.

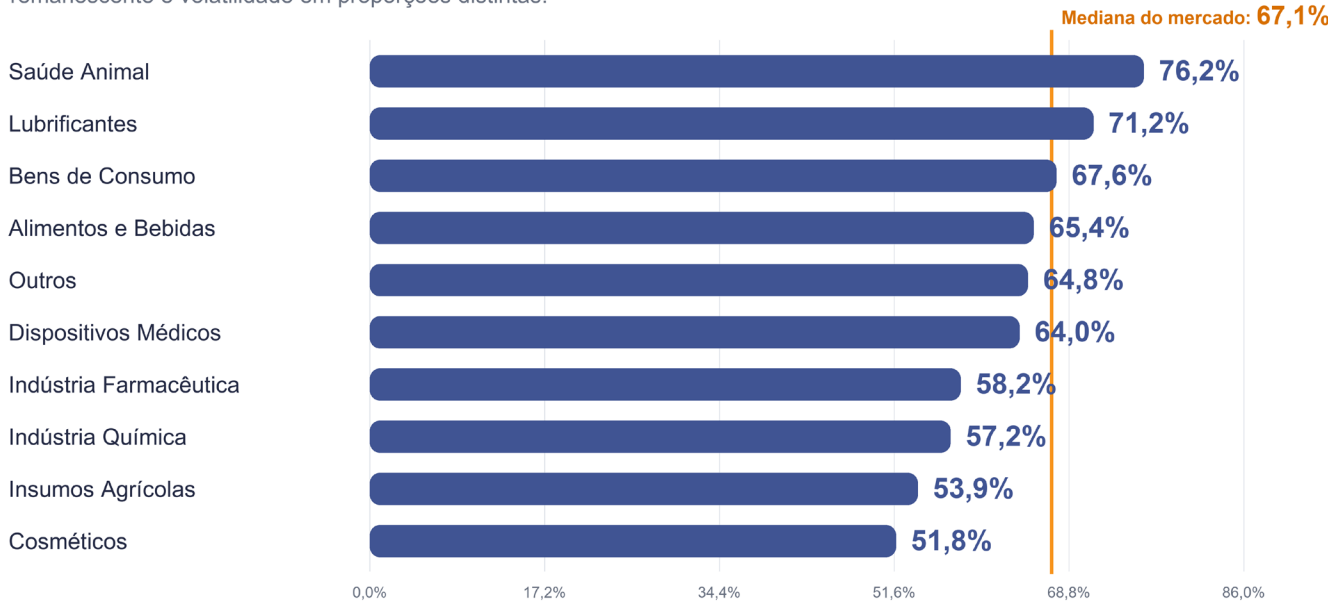
Alimentos e Bebidas saiu de 71,9% em 2025 para 65,4% em 2026. Apesar da queda, o setor permaneceu acima da média geral do mercado, mas perdeu distância em relação aos segmentos de melhor desempenho. Indústria Farmacêutica, por outro lado, caiu de 65,6% para perto de 58%, e as novas análises ajudam a qualificar o movimento: o setor não

aparece pressionado apenas por lacunas, mas também por erro relevante nos itens que tinham plano e realizado positivos.

Cosméticos merece atenção, mas não deve carregar sozinho a explicação da mudança setorial. O setor combina perda por lacunas, erro remanescente e volatilidade mensal alta, o que ajuda a explicar sua posição em 2026. Ainda assim, como a composição da amostra mudou entre os anos, a queda não deve ser lida como diagnóstico definitivo do setor inteiro. Ela funciona melhor como exemplo de um mecanismo combinado de perda de FA.

FA por setor mostra contextos de demanda muito diferentes

O ranking deve ser lido como contexto operacional; setores combinam lacunas, erro remanescente e volatilidade em proporções distintas.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

O contraste com 2024 ajuda a completar a história. Naquele relatório, **Alimentos e Bebidas liderava o ranking setorial, com 75,9%, seguido por Bens de Consumo, com 69,8%, e Cosméticos, com 67,9%**. A leitura da época associava os setores de alto giro a grandes volumes, histórico de demanda mais rico, maior capilaridade em pontos de venda e tradição mais antiga de processos de S&OP. Esse contexto continua relevante, mas 2026 mostra que ele não basta quando o ciclo fica mais instável.

Também vale olhar para a posição da empresa na cadeia. Relatórios anteriores já apontavam que negócios mais distantes do consumidor final tendem a sofrer mais com o **efeito chicote**: pequenas variações na ponta podem chegar amplificadas para fornecedores, indústrias de base ou empresas mais a montante da cadeia. Nesses casos, a demanda vista pela empresa nem sempre é a demanda real do consumidor; é uma demanda filtrada por estoques, pedidos, políticas comerciais,

Erick Nasser | [Consultor](#)



“Nenhum setor erra sempre pelo mesmo motivo, e é isso que muda o significado de estar à frente ou atrás no ranking. O mercado como um todo está aprendendo a mesma lição por caminhos diferentes, uns setores ainda travam na base, outros já brigam por décimos de precisão. A pergunta que importa não é quem está na frente, é o que cada um precisa resolver para dar o próximo passo no processo de planejamento da demanda.”

capacidade dos clientes e decisões de compra de outros elos.

Isso ajuda a entender por que setores industriais ou de insumos podem ter desafios diferentes dos setores mais próximos do consumo. Indústria Química combina FA baixo com perda elevada por lacunas, sinal de cobertura e sincronização do plano. Indústria Farmacêutica

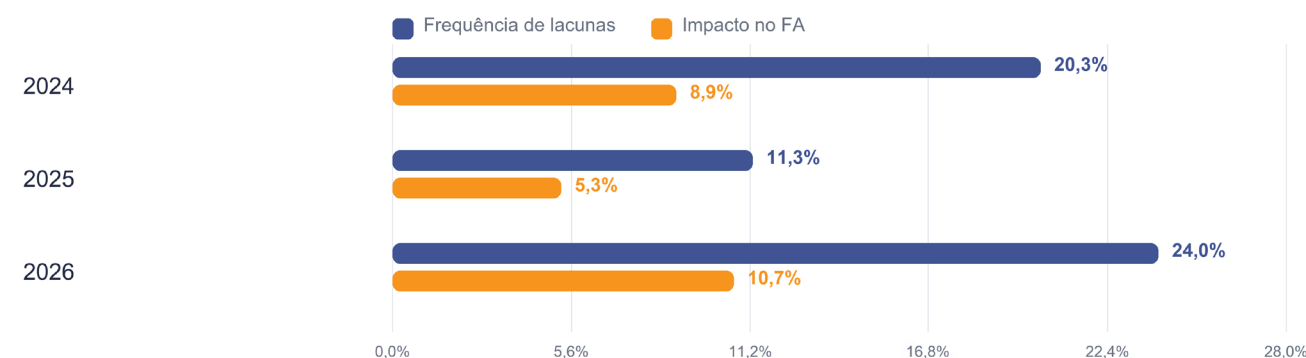
tem lacuna menor, mas erro alto nos demais itens, o que aponta mais para qualidade da previsão nos itens efetivamente planejados. Cosméticos combina mecanismos diferentes ao mesmo tempo. A leitura setorial mais rica, portanto, não é perguntar qual setor é “melhor” ou “pior” para prever. É identificar qual mecanismo domina em cada ambiente de demanda.

Lacunas entre plano e demanda como sintoma operacional

As lacunas entre plano e demanda precisam entrar na leitura de 2026 porque elas mostram onde o processo deixou de acompanhar a realidade. **Em 2026, a frequência média de lacunas chegou a 24,0%** — acima dos 20,3% de 2024 e bem acima dos 11,3% de 2025, o melhor ano recente nessa dimensão. O recuo de 2025 mostrou que era possível melhorar; a alta de 2026 mostra que o ciclo reverteu essa melhora.

As lacunas ficaram mais frequentes e mais materiais em 2026

A frequência voltou a subir, mas o dado mais crítico é o peso das lacunas dentro da perda de acurácia.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Quando há plano sem realizado, a empresa pode estar carregando premissas comerciais, itens, lançamentos ou volumes que não se materializaram. Quando há realizado sem plano, a demanda apareceu fora do forecast, seja por falha de cobertura, cadastro, integração com vendas, calendário ou

velocidade de atualização. Esses dois mecanismos precisam ser tratados com agendas diferentes.

A decomposição por tipo de empresa ajuda a entender de onde vêm as lacunas na amostra. As 41 empresas que entraram no benchmark em 2026 tiveram perda por lacunas de 14,2%; as 35 recorrentes ficaram em 6,5%. Isso não significa que o problema seja exclusivo das novas — entre as recorrentes, as 22 que pioraram tiveram aumento claro na perda por lacunas, com correlação de -0,69 entre esse aumento e a variação do FA. **Mas mostra que empresas que chegam pela primeira vez ao benchmark tendem a carregar mais cobertura incompleta ou sincronização defasada entre plano e execução.**

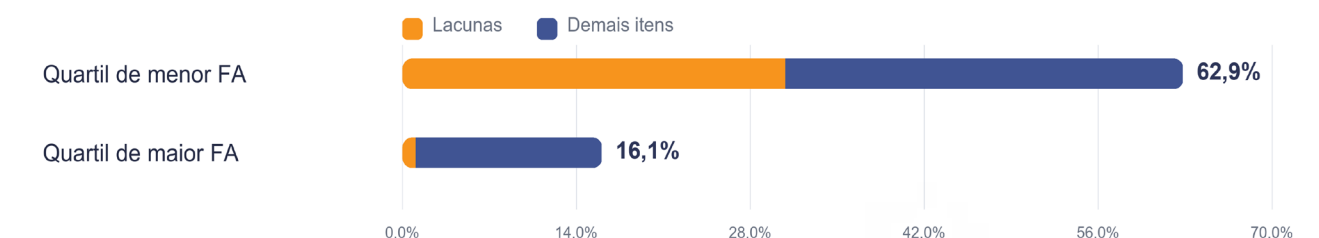
Ao longo do ano, a pressão também não se concentrou em um único mês. A perda por lacunas oscilou entre 4,5% e 10,4% ao longo do ciclo — o que significa que mesmo nos meses

de menor pressão, as lacunas ainda responderam por quase um décimo do forecast. A rotina de planejamento não pode tratar isso como problema de fechamento anual.

O impacto fica mais claro quando o mercado é dividido por faixas de desempenho. No quartil de menor FA — média de 37,1% — as lacunas geraram 30,9% de WMAPE, enquanto os demais itens ainda erraram 32,0%. Falha de cobertura e baixa acurácia naquilo que foi efetivamente planejado coexistem nos dois fronts. No quartil de maior FA — média de 83,9% — esses valores caem para 1,1% e 15,0%. Essa distância mostra que lacuna e erro remanescente não aparecem isoladamente: nas empresas com pior desempenho, os dois problemas se somam. A agenda para correção, portanto, não é única — onde só há lacunas, o foco vai para cadastro, phase-in/phase-out e integração com vendas; onde o erro nos itens planejados também é alto, o trabalho é de premissa, modelo e revisão.

Nos piores desempenhos, lacunas e erro remanescente se acumulam

O quartil de menor FA perde acurácia em dois fronts; no quartil superior, as lacunas quase desaparecem.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Sazonalidade e estabilidade do processo

O comportamento mensal mostra que o FA anual não conta a história inteira. Em 2026, o melhor mês do mercado foi agosto, com 67,6%. O pior foi dezembro, com 62,5%. **A amplitude mensal média foi de 5,1 pontos percentuais.**

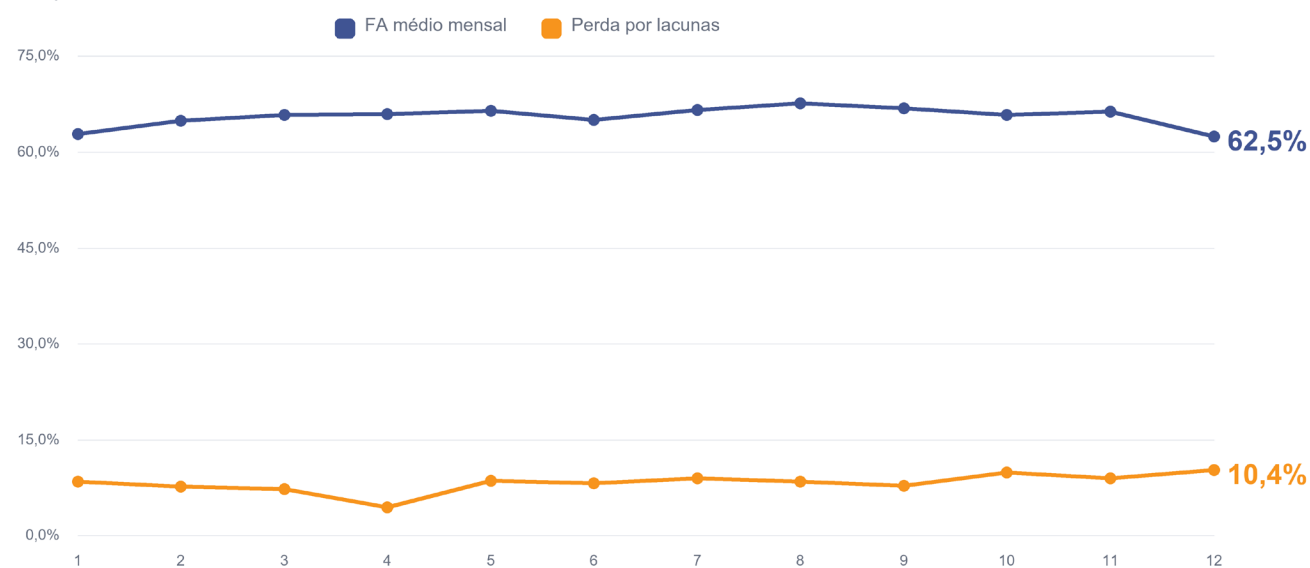
Para empresas com campanhas, lançamentos, safra, concentração de compras ou revisão de plano menos frequente, essa variação mensal pode pesar mais do que a média anual.

A volatilidade mensal também ganhou força como dimensão explicativa. Em 2024 e 2025, empresas com maior oscilação mensal já tendiam a ter menor FA. Em 2026, essa relação ficou ainda mais forte. A perda por lacunas variou entre 4,5% e 10,4% ao longo dos meses, e mesmo quando essa perda recuava, o FA dos itens sem lacuna nem sempre voltava a um patamar confortável.

Esse ponto é importante porque a pressão não aparece como um único mês anômalo. Ela atravessa o ciclo. A rotina de planejamento mostra sua qualidade quando a empresa consegue **revisar premissas, capturar mudanças comerciais e tratar exceções antes que lacunas e erro remanescente se empilhem no fechamento.**

A pressão de FA atravessou o ano, sem depender de um único mês

Agosto foi o melhor mês da amostra e dezembro o pior, com amplitude média de 5,1 pontos percentuais.



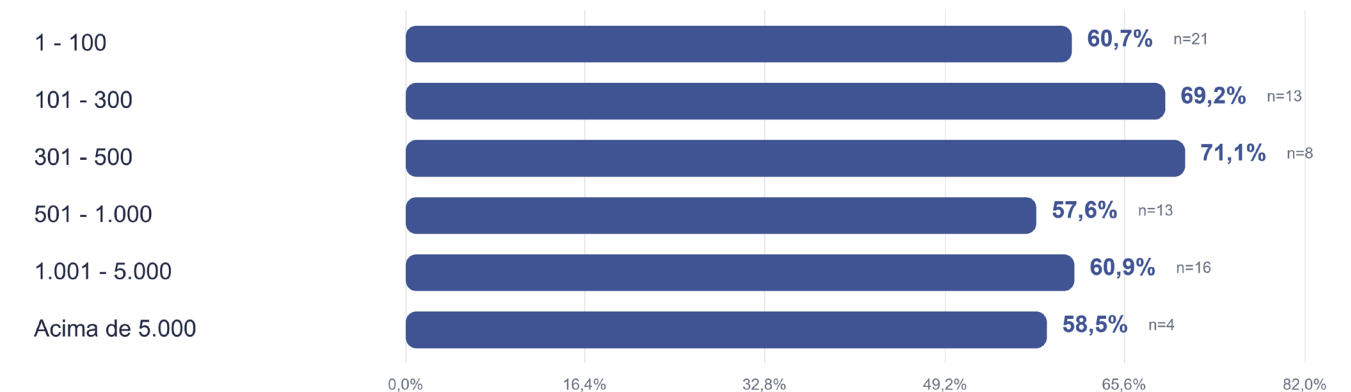
Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Portfólio e carga por analista

A quantidade total de SKUs, isoladamente, não explicou bem a diferença de FA entre empresas em 2026. A melhor faixa média apareceu entre **301 e 500 SKUs**, com 71,1% de FA, enquanto portfólios muito pequenos e muito grandes ficaram abaixo desse patamar. O dado reforça que complexidade não pode ser medida apenas pela contagem de itens: a forma como o portfólio é distribuído, planejado e revisado também muda a capacidade de prever.

Portfólios de tamanho intermediário tiveram o melhor FA médio

A contagem de SKUs não explica sozinha a acurácia; a qualidade da rotina pesa mais do que o tamanho bruto do portfólio.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Essa leitura ganha mais sentido quando a quantidade de SKUs é relacionada à capacidade disponível no time. Entre as empresas da amostra com essa informação, aquelas com até 100 SKUs por analista registraram FA médio de 75,8%, e a faixa de 101 a 300 SKUs por analista alcançou 78,1%. Acima de 300 SKUs por analista, o FA ficou entre 58,0% e 62,7%.

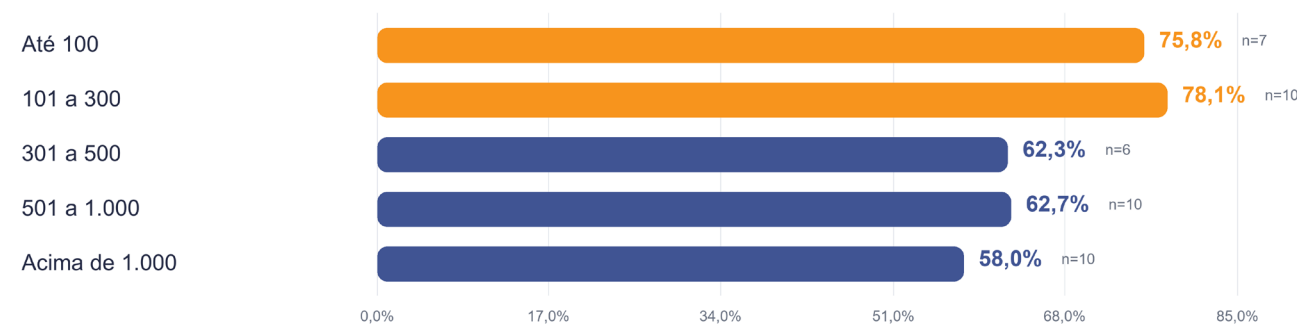
O resultado sugere que uma carga de até 300 SKUs por analista tende a criar condições mais favoráveis para a acurácia. Não se trata de estabelecer um limite universal para todas as empresas ou portfólios, mas de reconhecer que, depois desse ponto, o time passa a depender mais da qualidade do processo para manter o mesmo nível de análise. Sem priorização de exceções, modelos estatísticos confiáveis, dados comerciais atualizados e uma rotina

clara de revisão, a quantidade de itens pode reduzir a profundidade com que mudanças de demanda, vieses e riscos do plano são tratados.

Para quem desenha a estrutura de S&OP, esse é um referencial prático. A discussão não deve ser apenas quantas pessoas o time possui, mas qual carga de carteira cada pessoa consegue conduzir com qualidade, considerando o perfil da demanda, a maturidade das ferramentas e a disciplina de revisão do processo.

Até 300 SKUs por analista, o FA médio se mantém mais alto

Acima dessa faixa, o FA médio caiu para entre 58,0% e 62,7% na amostra comparável.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Porte e desempenho de Forecast Accuracy

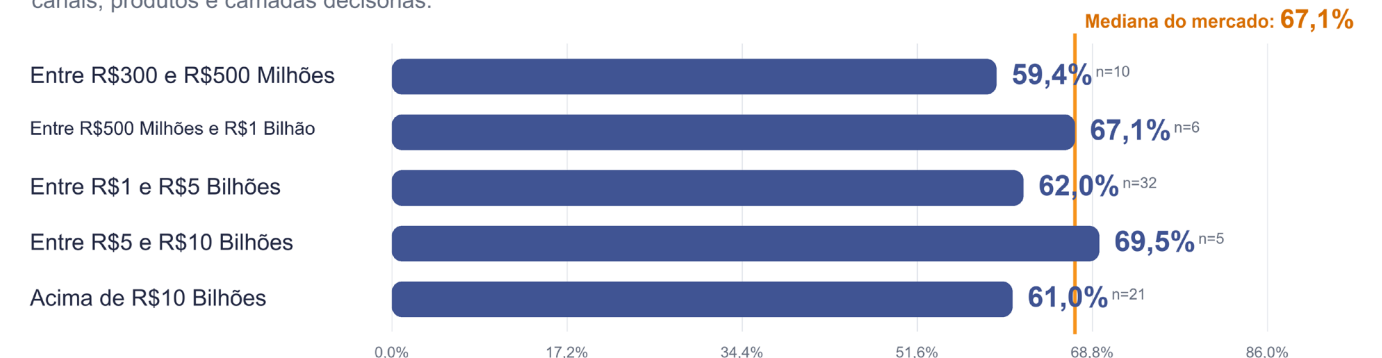
O corte por faturamento quebra uma expectativa comum: empresas maiores não dominam automaticamente o ranking de Forecast Accuracy.

Em 2026, porte não garantiu FA superior. A faixa entre R\$ 5 e R\$ 10 bilhões apresentou desempenho médio melhor, mas a amostra pequena exige cautela antes de transformar isso em conclusão ampla.

Empresas maiores podem ter mais estrutura, tecnologia e equipe, mas também carregam mais complexidade de canais, produtos, regiões e camadas de decisão. Empresas menores podem ter menos estrutura formal, mas às vezes operam com menos interfaces e maior proximidade entre quem vende, planeja e executa. O benchmark não mostra uma relação automática entre faturamento e acurácia.

Porte não garante desempenho superior de Forecast Accuracy

Empresas maiores podem ter mais estrutura, mas também carregam mais complexidade de canais, produtos e camadas decisórias.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Essa é a mensagem que importa: escala não substitui qualidade de rotina. O FA depende menos do porte em si e mais da capacidade de manter o plano aderente à demanda, especialmente quando portfólio, calendário, canais e execução comercial mudam.

Bias: para que lado o Forecast errou em 2026

Em 2026, o Bias por setor mostra que o erro não teve uma direção única. Saúde Animal teve Bias médio de -4,9 p.p. e Cosméticos de -4,6 p.p., indicando tendência de plano acima do realizado. Bens de Consumo (-2,4 p.p.), Indústria Química (-1,6 p.p.) e Indústria Farmacêutica (-0,7 p.p.) também ficaram do lado negativo, mas com menor intensidade.

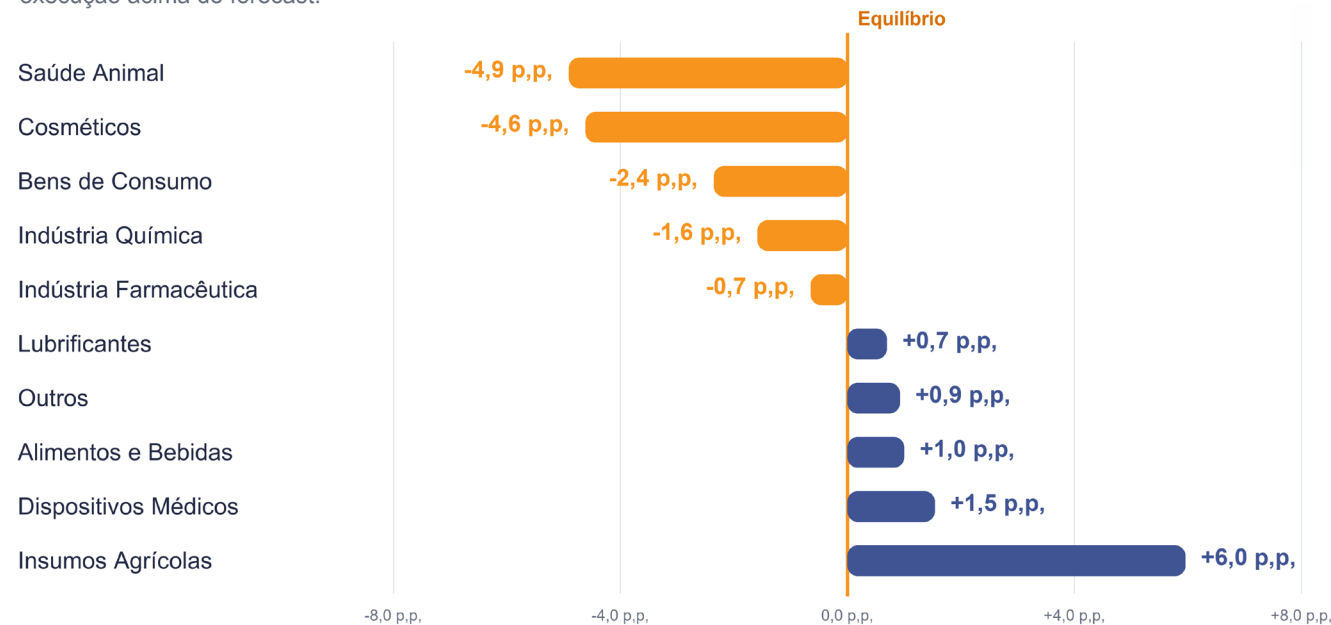
Do outro lado, Insumos Agrícolas apareceu com Bias de +6,0 p.p., o maior desvio positivo entre os setores do gráfico. Dispositivos Médicos (+1,5 p.p.), Alimentos e Bebidas (+1,0 p.p.), Outros (+0,9 p.p.) e Lubrificantes

(+0,7 p.p.) também ficaram com realizado acima do plano, ainda que em intensidade menor.

Essa diferença é útil porque **setores com FA baixo podem ter problemas de natureza oposta.** Quando o Bias é negativo, a conversa tende a passar por excesso de plano, volumes que não se materializam, atraso, cancelamento ou premissas comerciais acima da demanda real. Quando o Bias é positivo, a atenção vai para demanda fora do forecast, execução comercial não capturada, lançamentos sem cobertura ou plano que ficou abaixo do mercado.

Bias por setor mostra erros em direções opostas

Bias negativo indica plano acima do realizado; bias positivo indica demanda ou execução acima do forecast.



Base: 76 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

O que mudou em relação aos ciclos anteriores

Três mudanças ajudam a resumir 2026.

A primeira é a combinação entre queda de FA e aumento do impacto das lacunas. Em 2024, as lacunas já eram frequentes, mas seu impacto no FA ficou em 8,9%. Em 2025, esse impacto caiu para 5,3%. Em 2026, **chegou a 10,7%**. A piora aparece menos na simples contagem de lacunas e mais no peso delas dentro do cálculo do FA.

A segunda é a maior importância da estabilidade mensal. A associação entre oscilação ao longo do ano e menor FA ficou mais forte em 2026, reforçando que não basta ter um

plano razoável na média. O processo precisa se sustentar nos meses em que calendário, campanhas, safra, lançamentos ou execução comercial mudam o padrão da demanda.

A terceira é a mudança da leitura setorial. Em 2026, o ranking passou a mostrar setores chegando ao FA baixo por caminhos diferentes: alguns mais pressionados por cobertura e sincronização do plano, outros por erro nos itens efetivamente planejados, outros por volatilidade mensal e combinação de mecanismos. O aprendizado não

está em apontar um único setor como explicação, mas em entender qual tipo de problema aparece em cada contexto de demanda.

O aprendizado é direto: o benchmark de 2026 pede menos leitura por gran-

des rótulos e mais decomposição. O que importa é entender onde o plano perdeu aderência: na cobertura, no erro dos itens planejados, no mês, no setor, na composição da amostra, no portfólio, na carga do analista ou na direção do erro.

Implicações para gestão

O Benchmarking de Forecast Accuracy 2026 sugere que melhorar acurácia exige olhar além do número final. O primeiro passo é decompor o erro: plano sem realizado, realizado sem plano, impacto das lacunas no FA, erro nos itens sem lacuna, meses de maior instabilidade, carga por analista, setores mais pressionados e possíveis falhas de cadastro ou governança.

Essa decomposição permite transformar o indicador em **agenda**.

Empresas com lacunas de alto impacto precisam revisar cobertura do forecast e integração com a realidade comercial. Empresas com erro alto nos itens sem lacuna precisam melhorar premissas, modelo e revisão. Empresas com volatilidade mensal elevada precisam de rituais mais sensíveis ao calendário. Empresas em que cada analista carrega muitos SKUs precisam avaliar se a rotina permite revisão de qualidade ou se o processo depende de esforço manual demais.

No fim, FA não é apenas uma métrica de previsão. É um reflexo da qualidade com que a empresa conecta demanda, portfólio, execução, calendário e decisão antes que o desalinhamento apareça em estoque, ruptura, compras, produção ou nível de serviço.

Em 2026, essa conexão foi o principal ponto de pressão revelado pelo benchmark.



MATURIDADE DO S&OP



O S&OP avança em governança e operação, mas ainda depende pouco de inteligência analítica

2,83 é a média de maturidade do S&OP em 2026, acima de 2024 (2,74) e de 2025 (2,62). A primeira leitura é positiva: depois de um 2025 mais baixo, o estudo volta a mostrar um nível médio mais próximo do que o mercado já havia alcançado em 2024.

A média de S&OP voltou ao patamar de 2024

A recuperação de 2026 deve ser lida com cautela porque as amostras mudam entre ciclos.



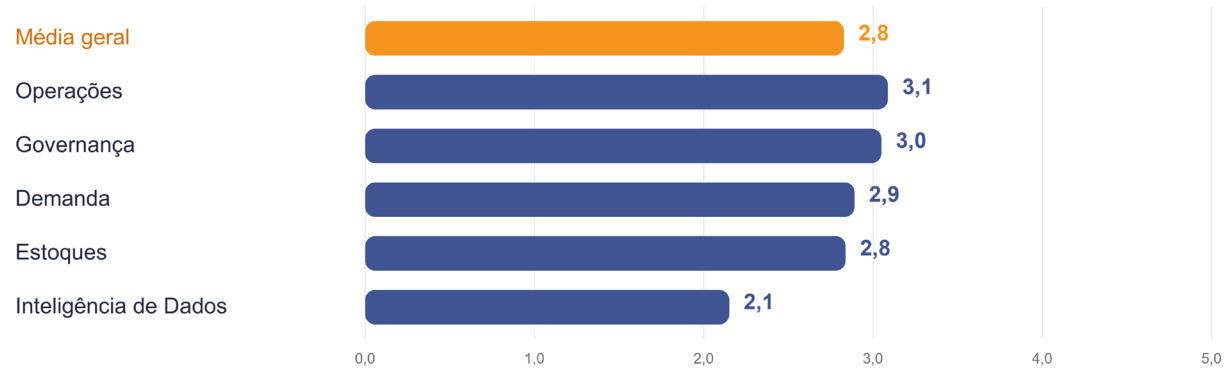
Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Mas a média geral não conta a história inteira. Em 2026, Operações foi o bloco mais maduro, com 3,09, e Governança veio logo depois, com 3,05. Inteligência de Dados ficou em 2,15, distante dos demais blocos. A diferença sugere que as empresas estão mais preparadas para organizar o ciclo, envolver áreas, conduzir reuniões e estruturar responsabilidades do que para usar dados, modelos, automação e análises financeiras como parte natural da tomada de decisão.

Esse é o ponto mais importante do estudo. O S&OP brasileiro parece avançar primeiro naquilo que dá forma ao processo: cadência, fóruns, liderança, participação das áreas e disciplina operacional. O próximo salto depende de outro tipo de maturidade: transformar essa estrutura em uma rotina capaz de comparar cenários, medir o valor agregado do plano, antecipar trade-offs e conectar as decisões a impactos de margem, serviço, estoque e caixa.

S&OP recupera maturidade, mas Inteligência de Dados fica para trás

A escala de 1 a 5 resume maturidade declarada; a leitura central e o gap entre rito de gestão e capacidade analítica.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Nota metodológica

A avaliação usa afirmativas qualitativas codificadas em uma escala de 1 a 5. As médias resumem a maturidade declarada pelas empresas participantes e precisam ser lidas junto com o conteúdo avaliado em cada bloco.

A melhora de 2026 vem mais da estrutura do ciclo do que da capacidade analítica

A recuperação em relação a 2025 não aparece de forma igual em todos os componentes do S&OP. O avanço mais visível está nos elementos que sustentam o funcionamento do ciclo: planejamento de operações, reuniões, participação das áreas, papéis, liderança e governança.

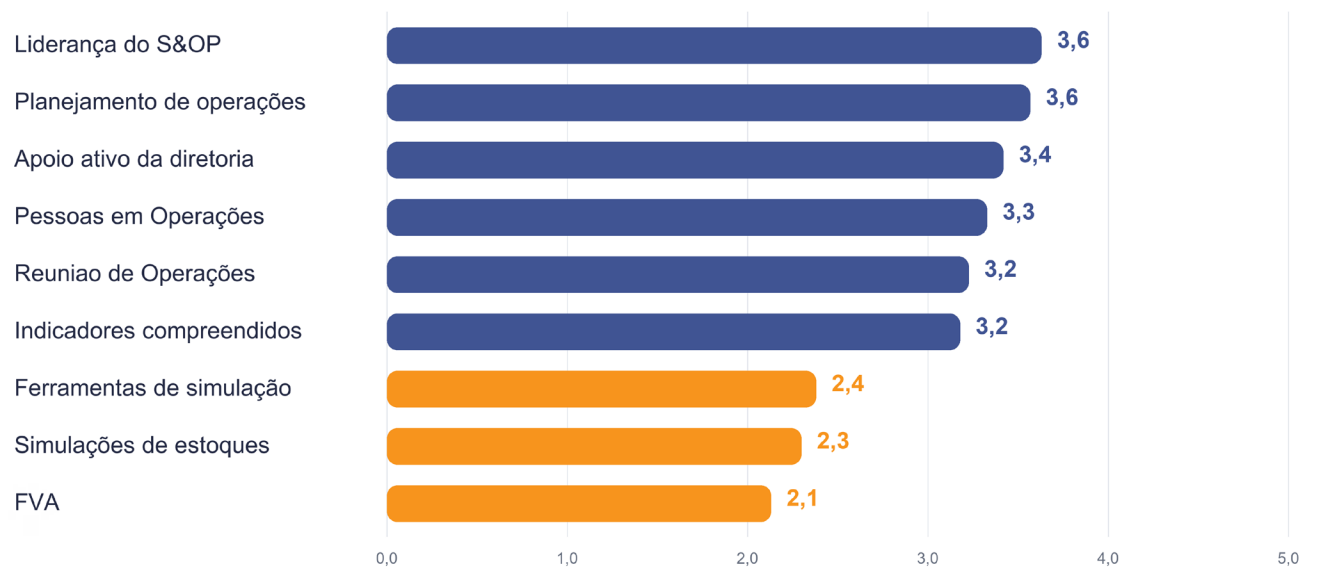
Em Operações, o estudo mostra um mercado relativamente mais forte na capacidade de balancear demanda e disponibilidades futuras. O item ligado a um planejamento de operações bem definido, capaz

de projetar estoques e necessidades de abastecimento, chegou a 3,57. Também aparecem em patamar mais alto a suficiência e senioridade das pessoas dos times de Operações (3,33), a eficácia da reunião de Operações (3,23) e o uso de indicadores compreendidos pelas áreas (3,18).

Governança segue lógica parecida. O bloco avalia se o S&OP tem etapas definidas, horizonte adequado, liderança, participação da diretoria, papéis claros, cronograma mensal viável.

A melhora vem mais da estrutura do ciclo do que da análise

Itens de liderança, operação e governança superam capacidades de FVA, simulação e inteligência analítica.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

vel e reuniões executivas eficazes. Os itens mais bem avaliados reforçam essa leitura: liderança do S&OP ficou em 3,63, apoio ativo da diretoria em 3,42 e etapas bem definidas em 3,38. Isso indica que muitas empresas já reconhecem o S&OP como uma rotina relevante de coordenação.

A fragilidade aparece quando o processo precisa ir além da coordenação. Em Demanda, o FVA ficou em

2,13, sinalizando baixa maturidade para medir o valor agregado por cada etapa do plano. Em Estoques, simulações de impacto operacional e financeiro antes de novas políticas ficaram em 2,30, e ferramentas para simular políticas, cenários e impactos financeiros ficaram em 2,38. Ou seja: o ciclo existe em muitas empresas, mas ainda tem dificuldade de medir, comparar e aprender com os planos que produz.

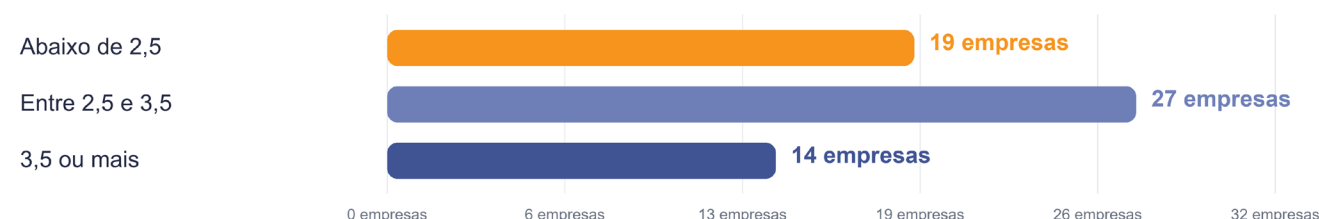
A média geral esconde empresas em estágios muito diferentes

A média de 2,83 não descreve um perfil único de empresa. Em 2026, 19 empresas ficaram abaixo de 2,5, enquanto 14 chegaram a 3,5 ou mais. Como a mediana ficou próxima da média, a amostra não parece estar distorcida por um único grupo extremo; ela mostra empresas distribuídas em diferentes estágios de maturidade.

Essa dispersão importa porque a avaliação mede capacidades distintas. Uma empresa pode ter boa governança e baixa tecnologia. Outra pode ter pessoas dedicadas, mas pouca integração financeira. Uma terceira pode acompanhar indicadores em demanda e estoques, mas ainda não usar dados externos, mo-

A média geral esconde empresas em estágios muito diferentes

A mediana próxima da média indica dispersão real de maturidade, não distorção por um único grupo extremo.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

delos avançados ou automação para melhorar a decisão.

Por isso, maturidade de S&OP não deve ser lida como uma nota única. A média abre o diagnóstico, mas o aprendizado mais útil está em entender onde as empresas amadurecem primeiro e onde a evolução ainda fica incompleta.

Inteligência de Dados mostra onde o processo perde força analítica

Inteligência de Dados foi o bloco mais baixo de 2026, com média 2,15. O resultado não aponta apenas para uma ausência genérica de tecnologia. A avaliação desse bloco passa por acesso a dados de canal, uso de dados externos, integração entre sistemas, competências de ciência de dados no time de S&OP, processo dedicado de inteligência de dados, modelos avançados de previsão, automação de análises, modelos prescritivos e ferramentas capazes de colocar esses modelos em uso.

O acesso a dados do canal de vendas foi o ponto mais forte do bloco, com 3,00. Isso mostra que parte do mercado já consegue trazer informação comercial para dentro do S&OP. A coleta de dados externos confiáveis para melhorar a tomada de decisão ficou em 2,65, também acima da média do bloco.

A queda começa nas capacidades que exigem mais estrutura. Integração entre sistemas, uso eficiente de dados externos, modelos avançados



Erick Nasser | Consultor

“Inteligência de Dados segue como o elo mais fraco do ciclo, e a melhora de 2026 não mexeu nisso. O mercado avançou em liderança, reunião e papéis definidos, mas ferramentas de simulação, FVA e uso analítico de indicadores continuam travados no mesmo patamar baixo.”

de previsão e competências de Data Science aparecem abaixo do nível observado nos itens mais básicos do bloco. O sinal mais claro está na existência de um processo dedicado de inteligência de dados, que ficou em 1,95, indicando que muitas empresas ainda tratam essa frente como esforço pontual, e não como uma rotina organizada do S&OP.

Os menores resultados completam o diagnóstico sem mudar a direção da leitura. As tecnologias ligadas à automação analítica, aos modelos prescritivos e à transformação de modelos avançados em ferramentas

práticas ficaram próximas do piso da avaliação; o menor item do bloco chegou a 1,63. Isso ajuda a explicar por que o S&OP pode até acessar dados, mas ainda ter dificuldade de transformar esses dados em apoio recorrente à decisão.

Isso sugere que a dificuldade não está apenas em acessar dados. O desafio é transformar dados em uma capacidade recorrente do S&OP: integrar informações, formular hipóteses, testar modelos, automatizar análises, comparar cenários e apoiar decisões com menos esforço manual.

Pessoas e processo aparecem antes de tecnologia

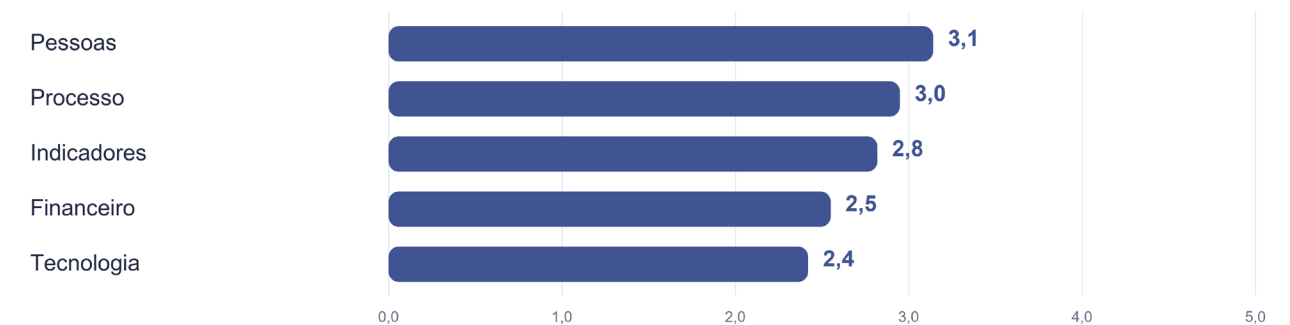
Quando a avaliação é lida por dimensão, Pessoas lidera com 3,14, enquanto Tecnologia fica em 2,42. A diferença de 0,71 ponto reforça uma característica importante da maturidade de 2026: as empresas parecem avançar primeiro nas condições humanas e processuais do S&OP.

Em Demanda, por exemplo, a suficiência e senioridade do time ficou em 3,35, enquanto o FVA ficou em 2,13. A distância entre esses dois pontos resume bem o padrão: há mais maturidade para reunir pessoas qualificadas e construir colaboração entre áreas do que para medir, de forma disciplinada, o valor

agregado por cada etapa do plano. Em Governança, a mesma lógica aparece quando liderança do S&OP e apoio da diretoria surgem como forças, mas tecnologia, participação financeira antes das reuniões e valoração dos planos ainda ficam em patamar intermediário ou baixo. Essa diferença ajuda a entender por que o S&OP pode estar instalado como rotina e, ainda assim, não funcionar plenamente como instrumento de análise. Pessoas, fóruns e etapas dão sustentação ao processo. Tecnologia, dados e finanças determinam quanto esse processo consegue apoiar decisões mais difíceis.

Pessoas aparecem antes de tecnologia na maturidade de S&OP

A distância entre Pessoas e Tecnologia mostra um processo mais sustentado por organização do que por sistema.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Processo formal é o fator que mais separa maturidade alta e baixa

A existência de processo formal é o corte mais forte da avaliação. Em 2026, empresas com processo formal de S&OP tiveram média 3,11, contra 2,14 nas empresas sem processo. A diferença também aparece em 2025, o que torna esse fator mais consistente do que cortes como setor, origem ou capital.

O efeito aparece em vários blocos ao mesmo tempo. Em Governança, empresas com processo formal chegaram a 3,51, contra 1,98 sem processo, a maior diferença entre os principais recortes da avaliação.

Operações, Demanda e Estoques seguem a mesma direção, o que indica que a formalização não melhora apenas um pedaço do S&OP; ela organiza a rotina de ponta a ponta.

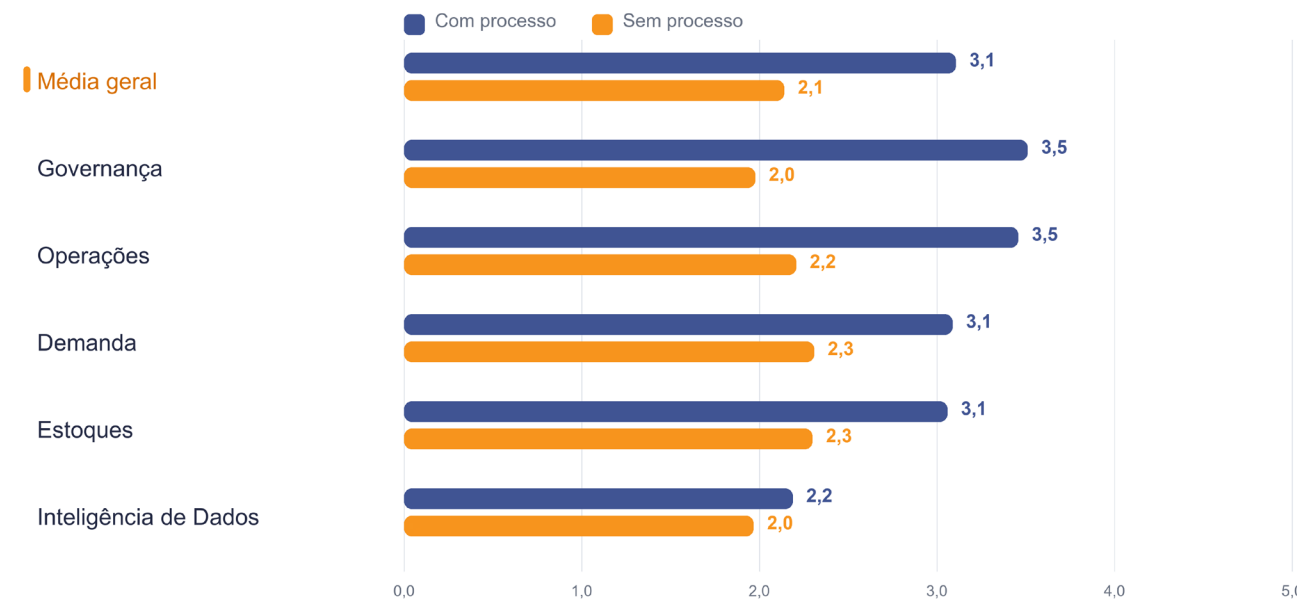
Esse padrão faz sentido porque o processo formal organiza a lógica mínima do S&OP: etapas, calendário, preparação, responsabilidades, fóruns e critérios para discutir planos. Sem essa base, o planejamento tende a depender de iniciativas isoladas das áreas, e as decisões acabam circulando por agendas paralelas. Com

processo formal, a empresa cria um espaço comum para discutir demanda, capacidade, estoque, restrições e impactos financeiros.

Processo formal, porém, não encerra a jornada de maturidade. Ele cria a estrutura para o S&OP funcionar; a evolução seguinte depende da qualidade das análises que chegam ao ciclo e da capacidade de usar essas análises para tomar decisões melhores.

Processo formal e o corte que mais separa a maturidade

A formalização organiza calendário, papéis e critérios comuns; ela cria base, mas não encerra a jornada analítica.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Time dedicado melhora a continuidade do S&OP

Empresas com time dedicado de S&OP tiveram média 2,89 em 2026, contra 2,58 nas empresas sem time. A diferença é menor do que a observada em processo formal, mas ainda é relevante e aparece também em 2025.

O efeito mais claro está em Governança: 3,18 nas empresas com time dedicado, contra 2,66 nas empresas

sem time. Isso indica que a equipe dedicada contribui principalmente para a consistência da rotina. S&OP exige preparação antes dos fóruns, alinhamento entre demanda e operações, atualização de restrições, priorização de temas, registro de decisões, acompanhamento de planos de ação e manutenção das premissas que sustentam o ciclo.

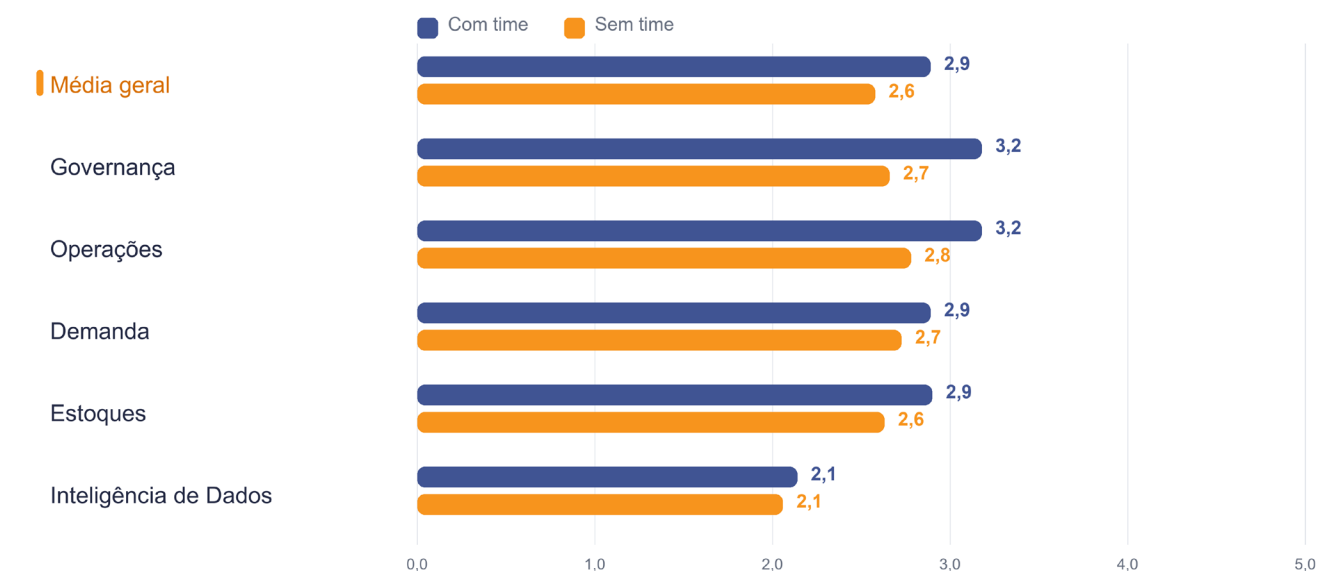
Quando essa rotina tem responsáveis claros, o processo tende a ganhar continuidade. Quando não tem, a preparação fica mais dependente da disponibilidade das áreas, e o ciclo pode perder profundidade justamente nos momentos em que deveria organizar a tomada de decisão.

Ao mesmo tempo, o time dedicado

não resolve sozinho as lacunas analíticas. A avaliação mostra que governança melhora mais do que Inteligência de Dados. Isso significa que a equipe ajuda a coordenar o S&OP, mas a maturidade avança de fato quando essa coordenação vem acompanhada de dados integrados, FVA, simulações, modelos e tradução financeira dos trade-offs.

Time dedicado melhora continuidade, mas não resolve dados sozinho

A equipe dedicada sustenta governança e preparação do ciclo; a lacuna analítica continua dependendo de dados e tecnologia.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Porte favorece estrutura, mas não garante maturidade

Faturamento é um dos poucos cortes que se mantêm relevantes nos três anos avaliados. A leitura geral é que empresas maiores tendem a apresentar maturidade superior, embora a relação não seja perfeitamente linear.

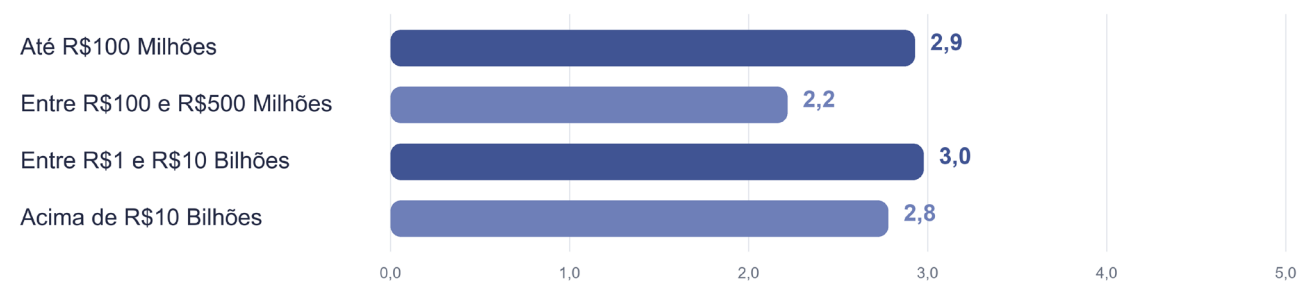
Em 2024 e 2025, as empresas acima de R\$10 bilhões ficaram no topo da avaliação. Em 2026, a melhor média apareceu na faixa entre R\$1 e R\$10 bilhões, com 2,98. A faixa de R\$101 a R\$500 milhões ficou em 2,22, mostrando uma distância

importante em relação às empresas de maior porte naquele ano. Na prática, a avaliação sugere que tamanho ajuda, mas não transforma maturidade em consequência automática.

O mecanismo é relativamente direto. Empresas maiores costumam ter mais pessoas, orçamento, sistemas, pressão por governança e complexidade suficiente para justificar um S&OP mais formal. Ao mesmo tempo, o próprio crescimento aumenta a dificuldade do planejamento: mais canais, regiões, SKUs, camadas decisórias e conflitos entre serviço, custo e capital.

Porte favorece estrutura, mas não transforma maturidade em consequência

Empresas maiores tendem a ter mais recursos, mas a maturidade depende de converter escala em rotina de gestão.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

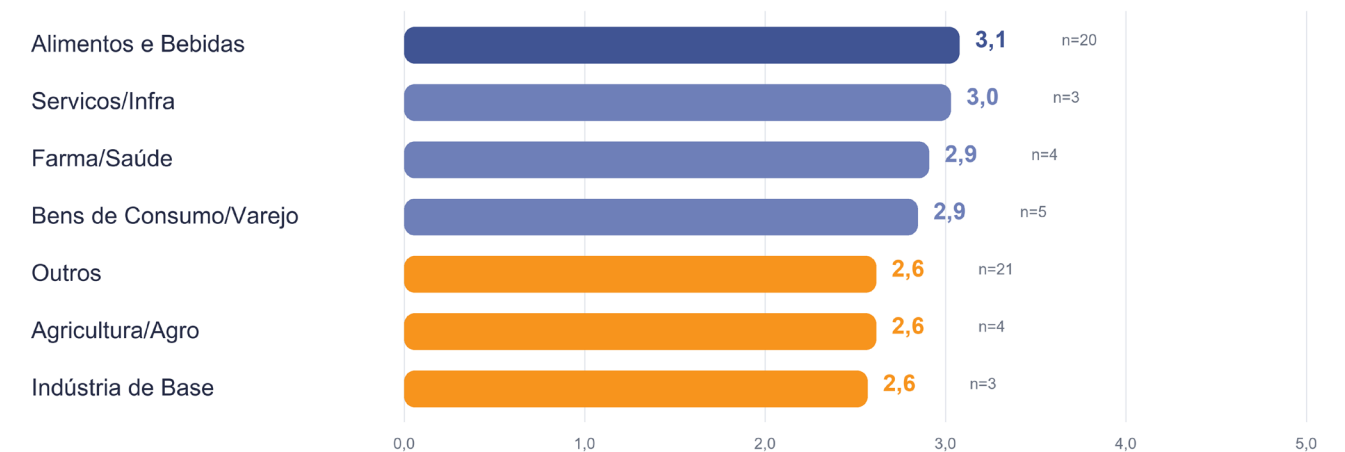
Essa combinação aparece também em Inteligência de Dados. Em 2026, empresas de R\$1 a R\$10 bilhões chegaram a 2,40 nesse bloco, acima da faixa de R\$101 a R\$500 milhões, que ficou em 1,69. Mas 2,40 ainda é um patamar baixo para uma capacidade que deveria sustentar decisões cada vez mais complexas. O porte ajuda a criar condições, mas a maturidade depende de transformar essas condições em rotina de gestão.

Setor muda o ambiente de planejamento

O recorte por setor mostra diferenças relevantes, mas não apresenta um líder estável ao longo dos anos. Em 2024, Farma/Saúde apareceu no topo, com 3,33. Em 2025, Bens de Consumo/Varejo liderou, com 3,13. Em 2026, Alimentos e Bebidas ficou à frente entre os setores comparáveis, com 3,08. Na outra ponta de 2026, entre setores reais e não agrupamentos residuais, Indústria de Base ficou em 2,57 e Agricultura/Agro em 2,62.

Setor muda o contexto do planejamento, sem definir sozinho a maturidade

A comparação mostra os setores de 2026; amostras menores devem ser lidas como contexto, não como ranking definitivo.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Essa variação mostra que setor não deve ser usado como explicação única da maturidade. Ele ajuda a entender o ambiente em que o S&OP precisa operar. Setores de alto giro tendem a lidar mais intensamente com sazonalidade, promoções, canais e portfólio. Setores regulados podem exigir mais disciplina de planejamento, serviço e rastreabilidade. Indústrias de base costumam ter restrições produtivas, ciclos mais longos e decisões de capacidade com maior peso.

O aprendizado não é que um setor seja, por natureza, mais maduro do que outro. O aprendizado é que a maturidade precisa ser interpretada à luz da complexidade operacional de cada ambiente. Um S&OP maduro em Alimentos e Bebidas pode exigir mecanismos diferentes de um S&OP maduro em Farma/Saúde ou em Indústria de Base, ainda que todos precisem resolver o mesmo desafio central: como transformar incerteza em decisão coordenada.



Julia Tonissi | Consultora

“ Mais do que o setor, o que define a maturidade do S&OP é a capacidade da empresa de entender o seu contexto e adequar o processo de planejamento a essa realidade. Não existe forma pronta na construção do S&OP. ”

Governança ainda não se traduz plenamente em dados e finanças

O gap médio entre Governança e Inteligência de Dados foi de 0,89 ponto em 2026. Essa diferença é especialmente relevante porque nasce da própria avaliação de maturidade, sem depender de cortes externos.

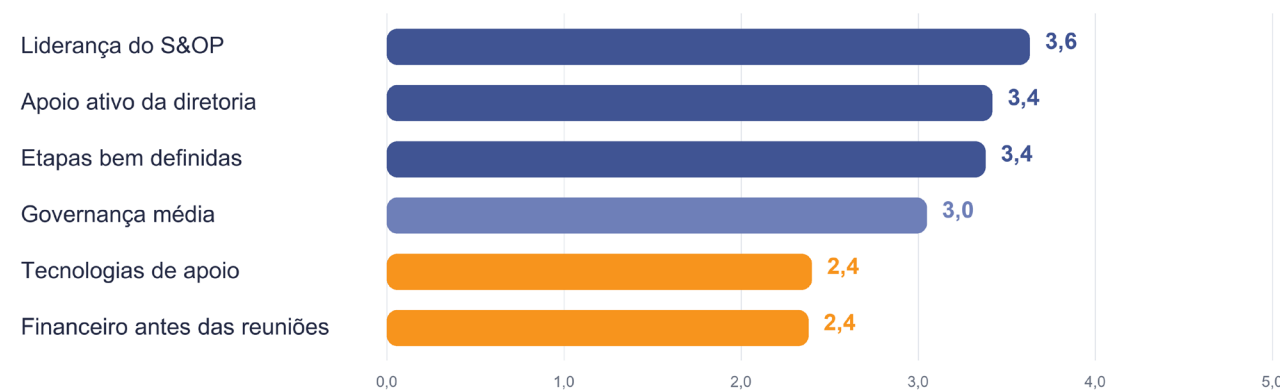
Governança aparece bem posicionada em itens ligados à estrutura do processo. Liderança do S&OP ficou em 3,63, apoio ativo da diretoria em 3,42 e etapas bem definidas em 3,38. Os demais itens de organização do ciclo também ficam em patamar

relativamente mais alto, o que mostra que muitas empresas já conseguem dar forma ao processo e mobilizar os atores certos.

O mesmo bloco, porém, revela fragilidades quando a governança precisa se conectar a finanças e tecnologia. A participação do time financeiro antes das reuniões ficou em 2,38, e as tecnologias que apoiam o ciclo de S&OP ficaram em 2,40. A valoração financeira dos planos também aparece abaixo dos pontos mais fortes do bloco, indicando que a estrutura

A governança ainda não se traduz plenamente em finanças

O gap de 0,89 ponto mostra que o fórum existe, mas nem sempre chega com simulação, tecnologia e tradução econômica.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

do fórum ainda nem sempre vem acompanhada da tradução econômica das decisões.

Na prática, a empresa pode ter fórum, liderança e participação executiva, mas ainda chegar às reuniões sem uma tradução financeira robusta

dos trade-offs e sem tecnologia suficiente para sustentar análises recorrentes. Para um processo que precisa decidir entre alternativas de demanda, capacidade, estoque, margem e caixa, essa lacuna limita o papel do S&OP como sistema de decisão.

A evolução precisa partir das capacidades mais fracas

A avaliação por tema e dimensão mostra que a evolução do S&OP precisa ser específica. A fragilidade não está concentrada em uma única área e não se resolve com uma recomendação genérica de tecnologia.

Em Demanda, o ponto mais baixo é FVA, com 2,13. Isso indica baixa maturidade para armazenar versões de plano, medir o valor agregado por cada etapa e usar essa leitura para melhorar o planejamento futuro.

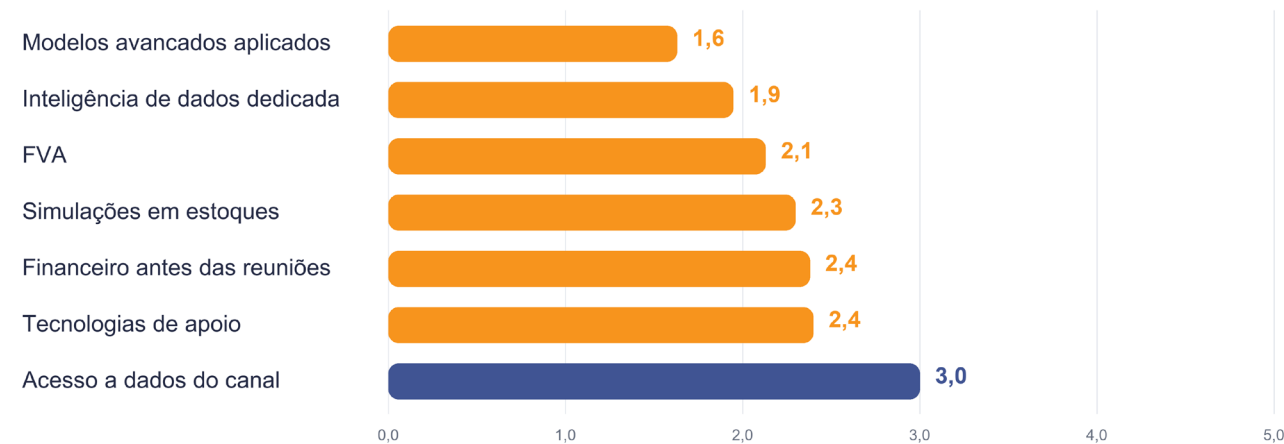
Em Estoques, a fragilidade aparece nas simulações: o processo ainda tem dificuldade de antecipar impactos operacionais e financeiros antes de alterar políticas ou comparar cenários. Em Governança, as lacunas se concentram na conexão com finanças, tecnologia e valoração dos planos.

Em Inteligência de Dados, a queda é mais ampla. O acesso a dados do canal de vendas chega a 3,00, mas os itens ligados a Data Science, processo dedicado, modelos prescritivos e tecnologias práticas ficam no grupo mais baixo da avaliação. Isso reforça que a dificuldade não é apenas obter dados; é transformar dados em capacidade operacional recorrente.

Algumas empresas precisam formalizar o processo. Outras precisam dar continuidade e preparo ao ciclo. Outras já têm governança, mas precisam conectar finanças, tecnologia e inteligência analítica. A maturidade cresce quando a empresa identifica qual capacidade limita a qualidade da decisão e trata essa lacuna como agenda de gestão.

A evolução precisa partir das capacidades mais fracas

Os menores pontos mostram que a agenda de evolução passa por dados, simulação, FVA e tradução financeira.



Base: 60 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Implicações para gestão

O Plannera Insights 2026 mostra um mercado que avançou em aspectos importantes do S&OP. A média subiu, Operações e Governança aparecem acima de 3,0, e vários itens ligados a liderança, reuniões, pessoas e estrutura do ciclo estão entre os pontos fortes da avaliação.

O limite está nas capacidades que tornam o processo mais inteligente: FVA, integração de dados, ciência de dados aplicada, automação diagnóstica, modelos prescritivos, simulações financeiras e valoração de trade-offs. Esses elementos são menos visíveis do que uma reunião executiva, mas determinam se o S&OP melhora de fato a decisão.

Para a liderança, a principal provocação é prática. Ter S&OP no calendário não basta para garantir uma decisão melhor. O processo precisa chegar às reuniões com dados integrados, premissas claras, cenários comparáveis, impacto financeiro estimado e capacidade de aprender com os planos anteriores.

Em 2026, o mercado brasileiro parece mais preparado para sustentar o ciclo de S&OP do que para extrair dele todo o potencial decisório. A próxima agenda de maturidade está justamente nessa passagem: de um processo bem conduzido para um processo que aumenta a qualidade das escolhas da empresa.



MATURIDADE DE S&OE



A evolução precisa partir das capacidades mais

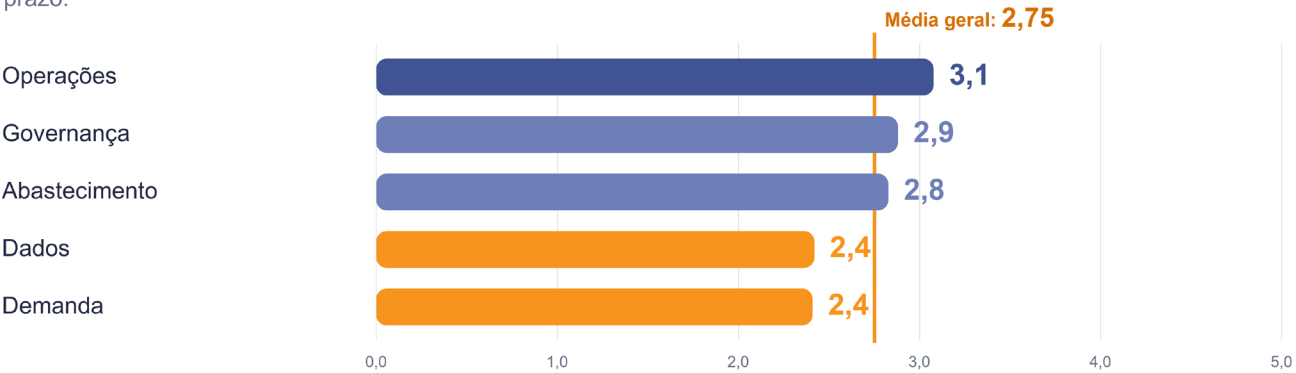
2,75 foi a maturidade média de S&OE, em 2026, em uma amostra de 34 empresas. A leitura inicial é de um mercado em estágio intermediário: o S&OE já aparece como rotina relevante em parte das organizações, mas ainda não funciona plenamente como mecanismo de decisão de curto prazo.

Mas a média geral não conta a história inteira. Operações foi o bloco mais maduro, com 3,08. Governança veio em seguida, com 2,88, e Abastecimento ficou em 2,83. Demanda, com 2,41, e Dados, com 2,42, ficaram na base da avaliação. A diferença sugere que as empresas estão mais preparadas para acompanhar produção, estoques, compras, abastecimento e restrições operacionais do que para revisar a demanda curta, integrar dados e antecipar exceções antes que elas virem urgência.

Esse é o ponto mais importante do estudo. O S&OE brasileiro parece avançar primeiro naquilo que dá forma à rotina operacional: cadência, fóruns, responsáveis, acompanhamento e reação aos desvios. O próximo salto depende de outra capacidade: transformar essa estrutura em uma rotina que capture sinais recentes, priorize exceções, estime impactos e devolva aprendizados ao S&OP.

S&OE acompanha melhor a execução do que antecipa exceções

Operações lidera a maturidade; Demanda e Dados mostram o limite da rotina de curto prazo.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Nota metodológica

A avaliação usa afirmativas qualitativas codificadas em uma escala de 1 a 5. As médias resumem a maturidade declarada pelas empresas participantes e precisam ser lidas junto com o conteúdo avaliado em cada bloco.

A maturidade de 2026 vem mais da coordenação operacional do que da inteligência de curto prazo

O resultado de 2026 não mostra uma fragilidade generalizada do S&OE. A base operacional existe em muitas empresas. O que ainda aparece menos maduro é a capacidade de usar essa base para antecipar problemas, decidir exceções com critérios claros e conectar a reação da semana a dados confiáveis.

Em Operações, o ponto mais forte da avaliação foi o acompanhamento dos estoques em relação à produção ou compra planejada, com 3,44. O resultado indica uma maturidade maior para identificar variações na execução e ajustar produção, compras ou planos de mitigação nas semanas seguintes. Também aparecem em patamar alto a revisão de estoques de matéria-prima e a suficiência do time de PCP e operações, reforçando a leitura de que o mercado tem mais domínio sobre a rotina operacional do que sobre a inteligência que deveria alimentar essa rotina.

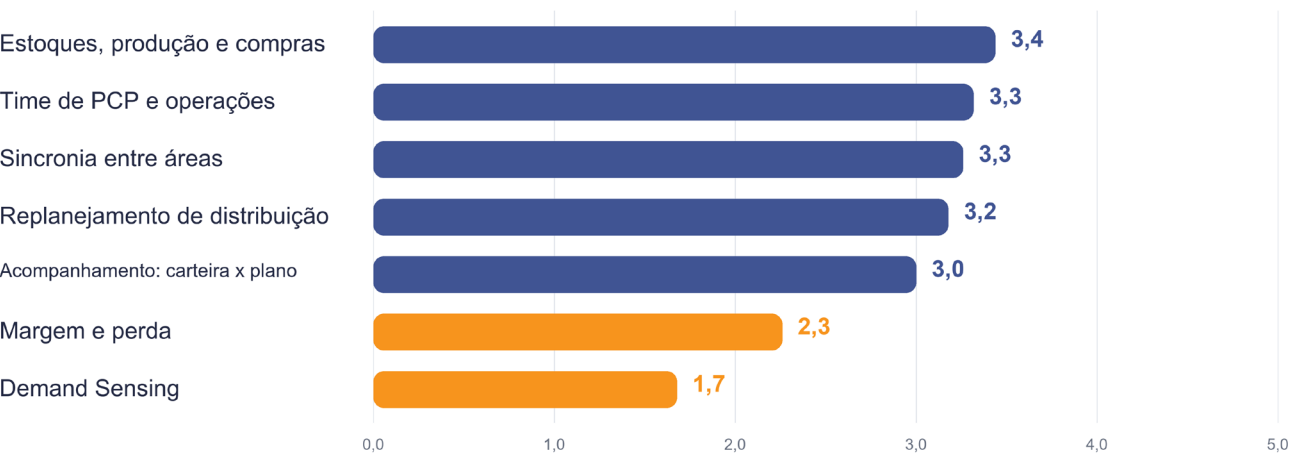
Governança e Abastecimento caminham na mesma direção. A sincronia entre áreas envolvidas no processo

chegou a 3,26, enquanto a capacidade de replanejar a distribuição diante de variações de disponibilidade e demanda ficou em 3,18. São sinais de coordenação operacional: as áreas se reúnem, reconhecem desvios e conseguem reagir a parte das mudanças de curto prazo.

A fragilidade aparece quando o S&OE precisa sair do acompanhamento e entrar na antecipação. Demand Sensing ficou em 1,68, e o olhar financeiro sobre margem e perda ficou em 2,26. Entre esses dois pontos está boa parte do limite atual do processo: as empresas conseguem enxergar a execução, mas ainda têm dificuldade para transformar sinais recentes e impactos econômicos em critérios de decisão para a semana.

A maturidade vem mais da coordenação operacional do que da antecipação de exceções

A rotina enxerga produção, compras e estoques melhor do que captura sinais recentes de demanda.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

A média geral esconde empresas em estágios muito diferentes

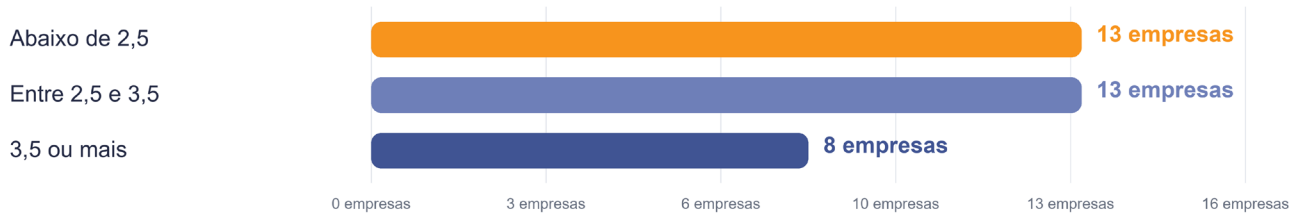
A média de 2,75 não descreve um perfil único de empresa. Em 2026, 13 empresas ficaram abaixo de 2,5, enquanto 8 chegaram a 3,5 ou mais. A amostra mostra um mercado dividido entre empresas que ainda estão estruturando a rotina mínima de S&OE e empresas que já conseguem operar o processo com mais disciplina.

Essa dispersão muda a forma de ler o resultado. Maturidade de S&OE não é

uma nota única que sobe de maneira uniforme; é uma combinação de capacidades que avançam em ritmos diferentes. Uma empresa pode ter boa governança e baixa integração de dados. Outra pode ter processo formal e time operacional forte, mas ainda não medir bem os desvios semanais de demanda. Uma terceira pode acompanhar estoques com disciplina, mas decidir exceções sem uma visão financeira clara.

A média de S&OE esconde uma amostra dividida

A base combina empresas ainda próximas de uma rotina mínima e casos já acima de 3,5 de maturidade.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

O aprendizado mais útil, portanto, não está em classificar o mercado como maduro ou imaturo. Está em entender quais capacidades

costumam aparecer primeiro e quais continuam limitando a qualidade da decisão mesmo quando a rotina já existe.

Demanda e Dados mostram onde o processo perde força analítica

Demanda e Dados ficaram praticamente no mesmo patamar, com médias de 2,41 e 2,42. A proximidade entre os blocos importa porque eles tratam de duas perguntas diferentes, mas inseparáveis: qual é a qualidade do sinal que chega ao S&OE e quão rápido a empresa consegue transformar esse sinal em decisão?

Há um ponto de partida positivo. O acompanhamento regular da carteira confrontado com o plano chegou a 3,00, mostrando que parte das empresas já olha para a demanda curta dentro da rotina. A perda de força aparece depois, quando a revisão precisa medir acuracidade e viés semanal, usar estatística de curto prazo e incorporar Demand Sensing, isto é, captura e análise de

dados externos em tempo quase real para qualificar a previsão curta.

Dados amplia o mesmo problema por outro caminho. Integração entre sistemas, BIs estruturados, Master Data e dados externos formam a infraestrutura que permite ao S&OE trabalhar em frequência curta. Quando essa infraestrutura falha, a semana começa com uma disputa por informação: montar bases, reconciliar versões, entender o que mudou e só então discutir a exceção.

Esse atraso é mais do que operacional. Ele define a qualidade da reunião. Sem sinal confiável e sem dados integrados, o S&OE tende a coordenar melhor a reação, mas continua com pouca capacidade de reduzir a surpresa.



Julia Tonissi | Consultora

“ É crucial para o S&OE que a captura de dados ocorra de forma rápida e que haja integração entre as informações. Um S&OE excessivamente manual e dependente de pessoas para atualizarem as bases não se sustenta no médio e longo prazo ”

Pessoas e processo aparecem antes de tecnologia

Quando a avaliação é lida por dimensão, Pessoas lidera com 3,00, e Processo aparece logo atrás, com 2,95. Tecnologia fica em 2,25. Essa ordem diz muito sobre a forma como o S&OE amadurece: primeiro vêm os times, os fóruns e a cadência; depois, com mais dificuldade, vêm a automação, os indicadores e os dados integrados.

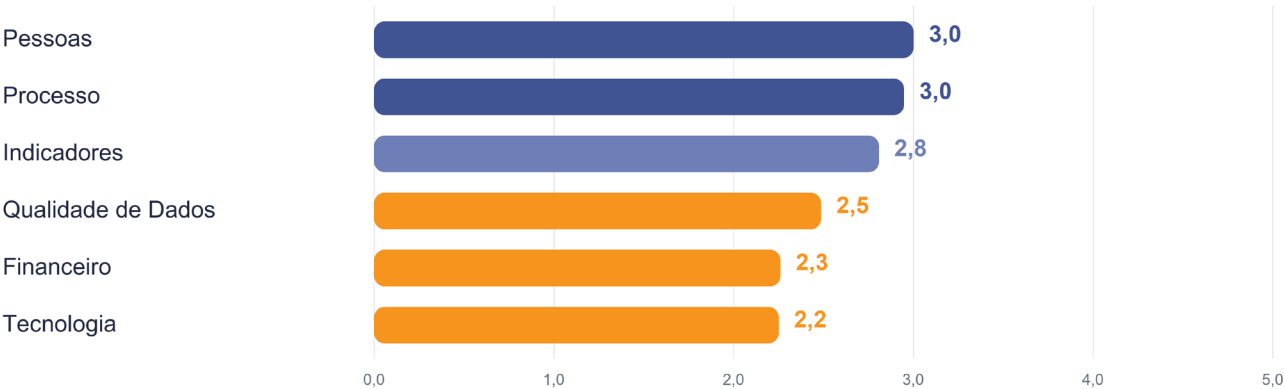
O contraste aparece nos próprios itens avaliados. A suficiência e senioridade do time de PCP e operações chegou a 3,32, enquanto ferramentas de apoio à previsão, colaboração, gestão por

exceção e medição de indicadores ficaram em 2,26.

Essa distância não diminui a importância de pessoas e processo. Pelo contrário: sem eles, o S&OE nem se sustenta. O ponto é outro. Quando a maturidade depende demais da coordenação humana, a rotina fica mais vulnerável a esforço manual, disputas de versão e decisões tomadas com pouca visão econômica. A tecnologia não substitui a governança, mas define até onde a governança consegue chegar.

Pessoas e processo sustentam o S&OE antes da tecnologia

A dependência de coordenação humana limita velocidade quando dados, automação e indicadores ainda são frágeis.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

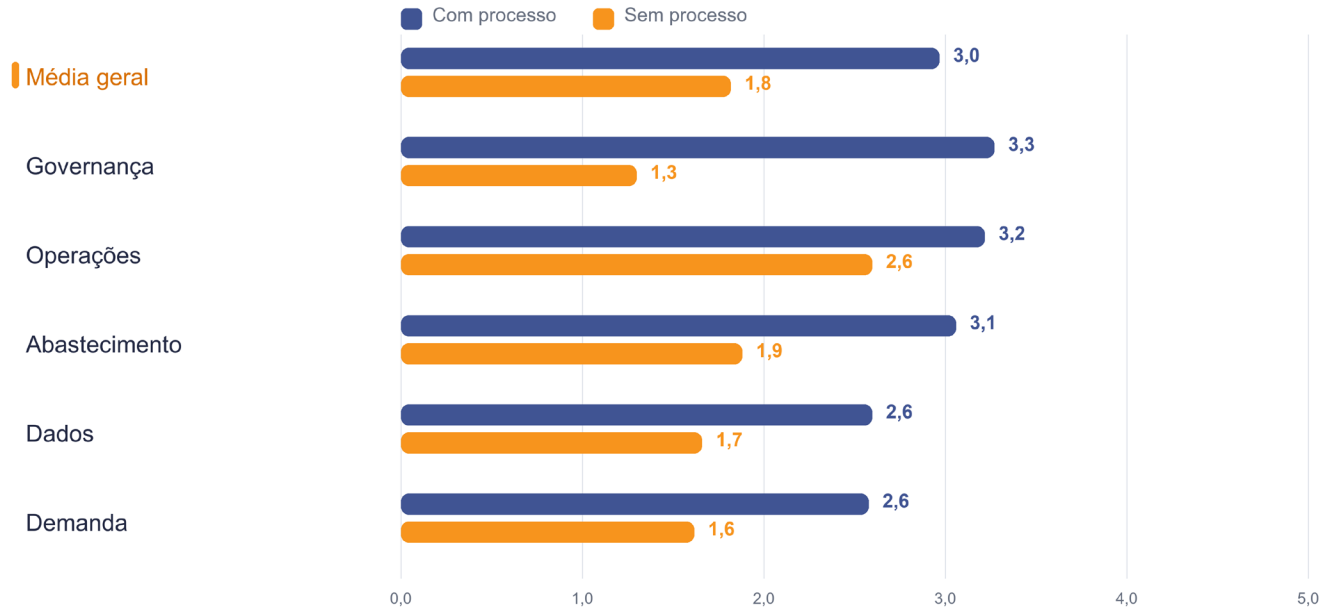
Processo formal é o maior divisor da amostra

A existência de processo formal é o corte mais forte da avaliação. Empresas com processo formal de S&OE tiveram média 2,97, contra 1,82 nas empresas que declararam não ter o processo. Em Governança, a diferença é ainda mais clara: 3,27 contra 1,30.

Esse é o tipo de diferença que muda o diagnóstico. Processo formal não melhora apenas um item do questionário; ele organiza a lógica mínima do S&OE: cadência de revisão, papéis definidos, gatilhos de exceção, fóruns multidisciplinares, registro de decisões e critérios para priorizar a semana.

Processo formal e o maior divisor da amostra de S&OE

A formalização cria cadência, papéis e critérios para transformar acompanhamento em decisão de curto prazo.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Sem essa base, o S&OE tende a depender de conversas operacionais, iniciativas isoladas e pessoas-chave. O processo até pode acontecer, mas fica mais difícil separar exceção real de ruído, cobrar decisão, acompanhar plano de ação e devolver aprendizados ao S&OP.

Ao mesmo tempo, formalizar não encerra a jornada. A formalização cria o espaço de decisão; a evolução seguinte depende da qualidade dos sinais que chegam a esse espaço.

Time dedicado melhora a continuidade do S&OE

O efeito do time dedicado é mais discreto do que o do processo formal, mas aparece com clareza. Empresas com time dedicado de S&OE tiveram média 3,10, contra 2,58 nas empresas sem time.

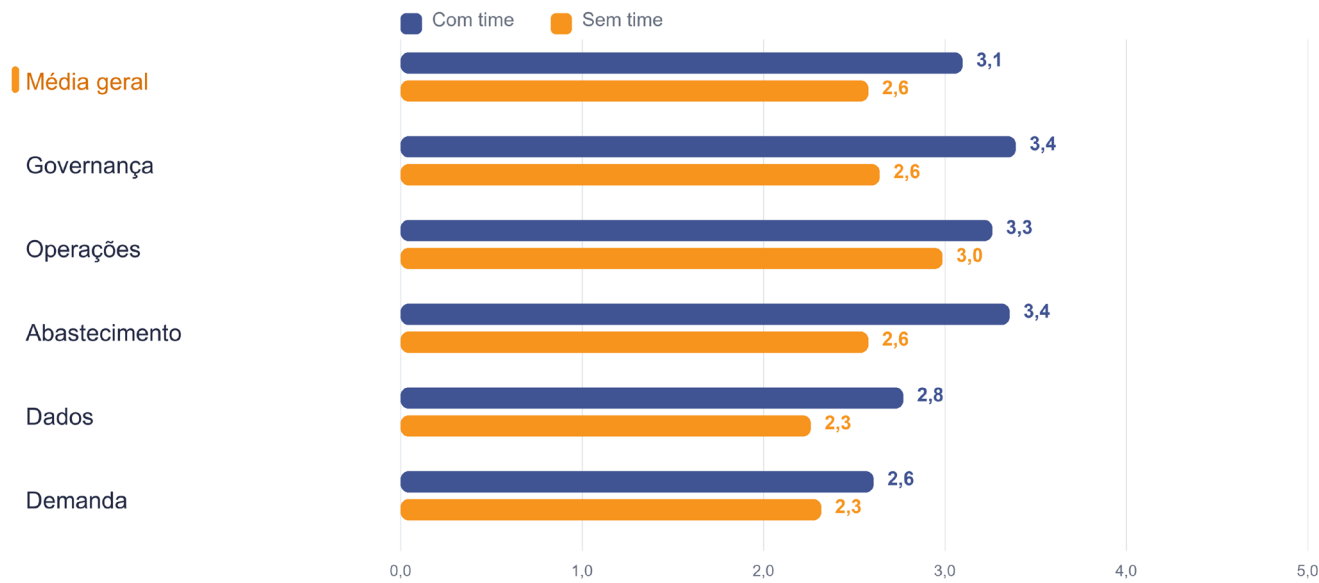
Esse ganho não deve ser lido apenas como “ter mais gente”. O ponto é continuidade. Alguém prepara fóruns, organiza exceções, acompanha planos de ação, atualiza premissas e mantém a coordenação entre áreas quando a urgência da semana começa a disputar atenção com a rotina de planejamento.

Em Abastecimento, a diferença ajuda a tangibilizar o efeito: empresas com time dedicado chegaram a 3,36, contra 2,58 nas empresas sem time. A equipe dedicada parece fazer diferença justamente onde a execução exige acompanhamento frequente e resposta rápida.

Ainda assim, a fronteira permanece. Sem dados integrados, indicadores semanais, BIs e critérios financeiros, o time tende a gastar energia mantendo a rotina de pé. O salto de maturidade acontece quando essa continuidade começa a qualificar a decisão, não apenas a organizar a agenda.

Time dedicado melhora continuidade, principalmente em abastecimento

A equipe dedicada ajuda a acompanhar exceções, mas não substitui dados confiáveis e tecnologia de apoio.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Porte favorece infraestrutura, mas não garante maturidade

Faturamento aparece como um sinal relevante na avaliação: empresas acima de R\$10 bilhões tiveram média geral 3,38, enquanto a menor faixa analisada ficou em 2,35. A diferença sugere que o porte ajuda a criar condições para um S&OE mais estruturado, especialmente porque o processo é intensivo em informação de frequência curta.

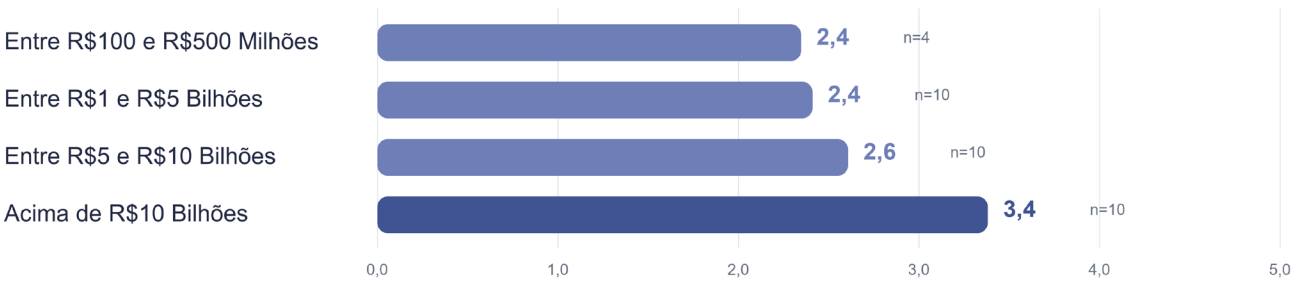
Carteira, pedidos, estoques, produção, compras, capacidade, lead time, regras de prioridade e indicadores precisam ser atualizados

com rapidez. Empresas maiores tendem a ter mais recursos, sistemas e pressão por governança para sustentar essa infraestrutura. Também lidam, po-rém, com mais canais, SKUs, regiões, restrições e conflitos entre serviço, custo e capital.

Por isso, o dado de porte deve ser lido como vantagem de estrutura, não como garantia. Em Dados, o grupo de maior porte chegou a 3,13, contra 1,93 na faixa menor. A distância mostra que escala ajuda, mas o valor aparece quando a infraestrutura vira rotina de gestão.

Porte favorece infraestrutura de S&OE, mas não garante maturidade

A nota média sobe entre as faixas comparáveis, mas porte so cria valor quando vira rotina de gestão.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Capital e origem ajudam a interpretar o contexto de governança

Capital aberto e origem multinacional aparecem com sinais positivos na avaliação, mas esse é um recorte que pede cuidado. Empresas de capital aberto tiveram média 3,03, contra 2,43 nas empresas de capital fechado. Multinationais estrangeiras chegaram a 3,04, enquanto empresas nacionais ficaram em 2,63.

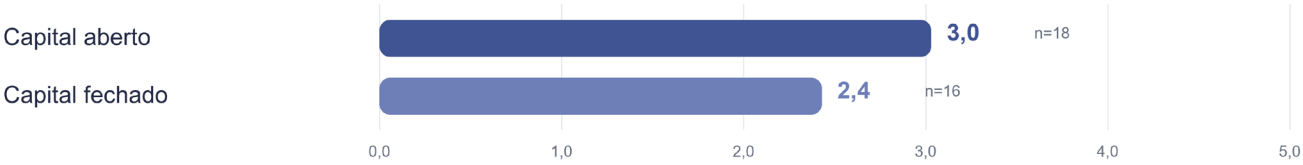
O resultado conversa com uma hipótese plausível: ambientes com maior pressão por prestação de contas, padrões corporativos e governança tendem a reduzir imprevisto e padroni-

zar decisões. Só que capital e origem carregam outros fatores junto. Porte, complexidade, sistemas globais e investimento em tecnologia podem estar misturados no mesmo efeito.

Por isso, essa seção é menos uma explicação causal e mais um contexto de leitura. O que parece favorecer a maturidade não é o tipo de capital em si, mas a presença de mecanismos que obrigam o S&OE a operar com mais disciplina, visibilidade e dados confiáveis.

Capital aberto registra maior nota média de S&OE

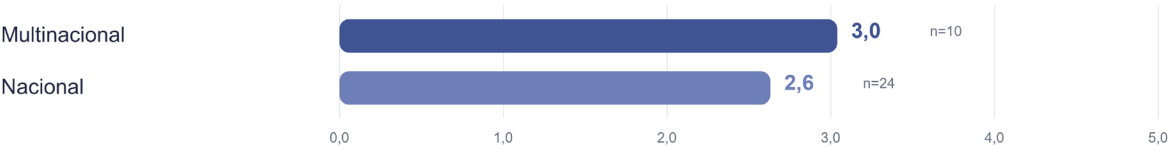
O recorte sugere maior disciplina de governança, sem provar causalidade isolada.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Multinationais registram maior nota média de S&OE

A origem pode refletir padrões corporativos, sistemas e governança mais estruturada.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

A distância entre Operações e Demanda resume o risco do S&OE reativo

O gap entre Operações e Demanda foi de 0,67 ponto. Em termos práticos, essa é uma das melhores sínteses do estudo: a execução amadurece mais rápido do que a leitura do sinal de curto prazo.

O S&OE precisa das duas coisas ao mesmo tempo. De um lado, resposta operacional: acompanhar estoques, produção, abastecimento, restrições e variações na execução. De outro, leitura curta da demanda: revisar carteira, capturar sinais recentes,

medir acuracidade e viés semanal e identificar exceções antes que elas exijam ação corretiva.

Quando essa balança pende demais para Operações, a empresa melhora a capacidade de resolver o que apareceu, mas não reduz na mesma intensidade a chance de o problema aparecer. A reunião semanal organiza consequências; demanda, dados e critérios de priorização é que ajudam a atacar causas.

Operações está mais madura que Demanda no S&OE de 2026

O gap de 0,67 ponto resume o risco de uma rotina boa em reagir, mas ainda fraca em antecipar.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

A evolução precisa partir das capacidades mais fracas

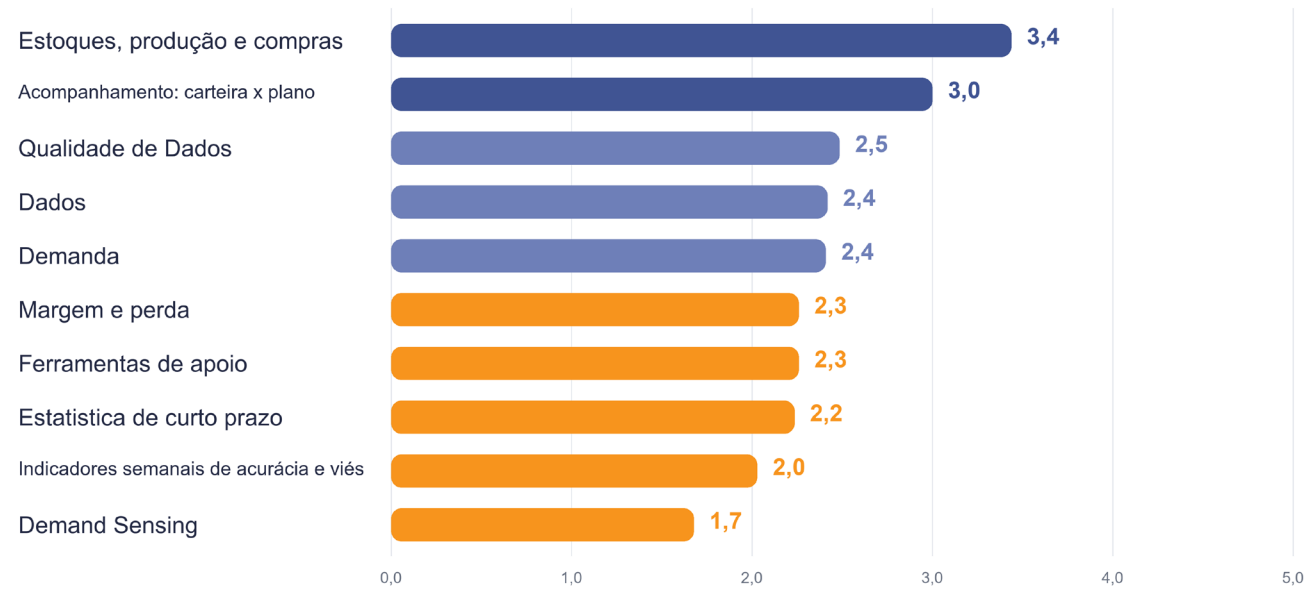
A avaliação por tema e dimensão mostra que a evolução do S&OE precisa ser específica. A fragilidade não está concentrada em uma única área e não se resolve com uma recomendação genérica de tecnologia.

Em Demanda, os pontos mais baixos são Demand Sensing (1,68), indicadores semanais de acuracidade e viés (2,03) e estatística de curto prazo

(2,24). Isso indica baixa maturidade para transformar sinais recentes em uma visão acionável da semana. Em Dados, a fragilidade aparece na integração entre sistemas, BIs, Master Data e dados externos. Em Governança, o olhar financeiro sobre margem e perda ficou em 2,26, mostrando que as decisões de exceção ainda nem sempre são traduzidas em impacto econômico.

O S&OE precisa transformar acompanhamento em antecipação e decisão

As capacidades abaixo mostram onde a rotina ainda reage mais do que antecipa e decide.



Base: 34 empresas participantes do Plannera Insights 2026.

Em Operações e Abastecimento, a base operacional é mais forte, mas a agenda não desaparece. O próximo passo é refinar regras de priorização, reduzir intervenções manuais, ampliar simulações e conectar as decisões da semana a critérios de serviço, custo, margem e disponibilidade.

Algumas empresas precisam formalizar o processo. Outras precisam dar continuidade à rotina com time dedicado. Outras já acompanham bem a execução, mas precisam conectar demanda, dados e finanças. A maturidade cresce quando a empresa identifica qual capacidade limita a qualidade da decisão e trata essa lacuna como agenda de gestão.

Implicações para gestão

O Plannera Insights 2026 mostra um mercado que já construiu uma base operacional relevante para S&OE. Operações aparece acima de 3,0, Pessoas chega a 3,00 e vários itens ligados a acompanhamento, sincronia entre áreas e capacidade operacional estão entre os pontos fortes da avaliação.

O limite está nas capacidades que tornam o processo mais antecipativo: Demand Sensing, indicadores semanais, integração de dados, BIs, Master Data, visão financeira e critérios de priorização. Esses elementos são menos visíveis do que uma reunião semanal, mas determinam se o S&OE melhora de fato a decisão.

Para a liderança, a principal provocação é prática. Ter S&OE no calendário não basta para garantir uma decisão melhor. O processo precisa chegar às reuniões com sinal confiável de demanda, dados integrados, exceções priorizadas, impacto financeiro estimado e aprendizado pronto para retroalimentar o S&OP.

Em 2026, o mercado brasileiro parece mais preparado para sustentar a rotina do S&OE do que para extrair dela todo o potencial decisório. A próxima agenda de maturidade está justamente nessa passagem: de uma rotina que acompanha a execução para um processo que antecipa, prioriza e melhora a qualidade das escolhas da empresa.

CONCLUSÃO GERAL

O que os três estudos mostram

Os três relatórios do Planner Insights 2026 mostram um mercado que avançou na construção da disciplina de planejamento, mas que ainda enfrenta dificuldade para transformar essa disciplina em inteligência de decisão.

No Forecast Accuracy, o desafio aparece na aderência entre plano e realidade. A queda do FA médio para 63,2% não se explica por um único fator: ela combina lacunas entre plano e demanda, erro nos itens efetivamente planejados, volatilidade mensal, diferenças entre empresas recorrentes e novas, variações setoriais e diferentes níveis de maturidade na revisão do forecast.

No S&OP, a leitura é diferente, mas complementar. A maturidade média chegou a 2,83 e voltou a se aproximar do patamar de 2024. Governança e operações aparecem mais maduras, mostrando que muitas empresas já reconhecem o S&OP como rotina relevante de coordenação. A fronteira está em outro lugar: inteligência de dados, simulações, FVA, modelos, automação analítica e tradução financeira dos trade-offs ainda aparecem como capacidades menos desenvolvidas.

No S&OE, o padrão se repete em ciclos mais curtos. A maturidade média de 2,75 indica que parte do mercado já acompanha execução, estoques, abastecimento e restrições operacionais com alguma disciplina. Mas Demanda e Dados ficam na base da avaliação, mostrando que a capacidade de antecipar exceções ainda é mais frágil do que a capacidade de reagir a elas.

A mensagem conjunta é que o planejamento brasileiro está amadurecendo primeiro pela forma: fóruns, papéis, processos, reuniões, times e governança. Essa base é essencial. Sem ela, não existe rotina. Mas o próximo salto exige conteúdo decisório mais forte dentro dessa rotina: dados confiáveis, sinais recentes, premissas revisadas, cenários, impactos financeiros, critérios de priorização e conexão real entre plano e execução.

Em outras palavras, o desafio não é apenas fazer o planejamento acontecer. É fazer o planejamento aprender.

Um convite ao ecossistema

O Planner Insights 2026 também reforça uma ideia importante: nenhum desses temas evolui de forma isolada. Forecast Accuracy, S&OP e S&OE fazem parte do mesmo sistema de gestão. O forecast alimenta o plano, o S&OP organiza decisões táticas, o S&OE coordena a execução e a execução devolve sinais para melhorar o próximo ciclo de planejamento.

Quando esse sistema funciona bem, a empresa não apenas prevê melhor. Ela decide melhor. Reage melhor. Aprende mais rápido. E cria uma linguagem comum para discutir demanda, capacidade, estoque, serviço, margem e crescimento.

É essa construção que queremos fortalecer com este lançamento.

Agradecemos a todas as empresas e profissionais que participaram dos estudos do Planner Insights. A participação de cada um é essencial para que possamos construir uma base comum de conhecimento, ampliar a qualidade das discussões e dar continuidade a uma produção de conteúdo relevante para todo o ecossistema de supply chain planning.

Mais do que reunir dados, este trabalho existe para transformar experiência coletiva em aprendizado compartilhado. E é a partir dessa troca que o planejamento no Brasil pode seguir evoluindo.



QUEM SOMOS

Se você chegou até aqui, provavelmente reconheceu a sua operação em mais de um número deste estudo. E quase todos eles têm a mesma origem.

O futuro é incerto, e quem não planeja bem paga mais caro em falta, excesso e pressa. A falta aparece como venda perdida e cliente atendido pela metade. O excesso aparece como capital parado em estoque que ninguém queria. E a pressa aparece todos os dias: o setup emergencial, o frete extra, a compra fora de hora, a reunião que decide no susto porque o plano já não descreve a realidade. Nenhuma dessas contas chega isolada. Elas nascem juntas, sempre que vendas, operações, suprimentos

e financeiro trabalham com premissas diferentes sobre o mesmo futuro.

A Plannera existe há 14 anos com um foco só: planejamento integrado. É o nosso único assunto. Ajudamos empresas de operação complexa a transformar planejamento em uma rotina de decisão confiável, em que as áreas discutem o mesmo número antes que o desalinhamento vire ruptura, estoque parado ou margem perdida.

Este estudo é parte desse trabalho. Somos nós que produzimos as pesquisas e os panoramas de planejamento no Brasil, com dados de mais de 200 empresas, porque acreditamos que o mercado decide melhor quando tem referência para se comparar.

Como trabalhamos

Reduzir esses custos exige pessoas, processos e tecnologia na mesma direção. Um software novo não resolve um processo que não existe, e um processo bem desenhado não sobrevive sem a ferramenta e a rotina que o sustentam. Por isso tratamos o problema por inteiro, com três frentes que trabalham juntas.

Consultoria



Não somos de vender, implantar e ir embora. Começamos onde o seu planejamento está hoje, desenhamos o processo sob medida para a sua maturidade e operamos ao lado do seu time até o resultado se sustentar sozinho. Quando a sua operação amadurece, o processo evolui junto.

Software



Uma suíte end-to-end para as suas operações de Supply Chain Planning, que cobre o ciclo do plano de demanda à execução do dia a dia: S&OP, IBP, S&OE, Planejamento de Demanda, Planejamento de Operações, Inteligência de Mercado e Inteligência de Vendas. Você começa pelo que mais aperta e amplia conforme a operação evolui.

Inteligência Artificial



Com a GAIA, o trabalho pesado de análise sai da mão do seu time. Integrada à equipe e dentro do seu ambiente de trabalho, ela coordena agentes de IA especialistas, treinados na nossa metodologia, que consomem dados de qualquer ferramenta e entregam análises complexas em minutos. O seu time ganha tempo para ir mais fundo: análise de cenários, integração financeira e gestão por exceção.

QUEM SOMOS

Por que nos escolher



Eleita 1º lugar em consultoria de S&OP do Brasil*



Eleita 1º lugar em tecnologia de S&OP do Brasil*



Líder nacional em planejamento integrado



Mais de **100 projetos entregues**, em 26 segmentos e mais de 5 países



14 anos de foco exclusivo em planejamento

Entre os nossos clientes estão indústrias e operações complexas de alimentos e bebidas, saúde, química, bens de consumo, papel e celulose, energia e saneamento.

* Pesquisa feita pelo Mission Brasil em 2025 (n=1000)

Vamos conversar sobre o seu planejamento

Se algum número deste estudo acendeu uma luz amarela na sua operação, vale uma conversa. Em uma reunião conseguimos entender onde o seu planejamento está hoje, comparar com o que vemos em mais de 100 projetos e apontar o próximo passo mais útil para o seu momento, seja no processo, na tecnologia ou na IA.

Sem compromisso e sem apresentação de 40 slides. Só uma conversa entre gente que planeja.

Fale com a gente!



CRÉDITOS



Diego | CEO e co-fundador

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

Gabriel Moreira | Coordenador de Marketing

Formado em Publicidade pela UFRJ e mestre pela COPPEAD/UFRJ, é responsável por coordenar a área de marketing da Plannera.



Julia Cordeiro | Designer

Formada em Comunicação Visual - Design na UFRJ. Responsável por toda a identidade visual da empresa e pela edição de conteúdos.

Erick Nasser | Consultor

Formado em Engenharia de Produção pelo Ibmec, com MBA em Supply Chain e Logística pela FGV e certificações pelo ILOS. Atua como consultor na Plannera, apoiando empresas na otimização de processos.



Julia Tonissi | Consultora

Mais de 10 anos de experiência em Planejamento Integrado, com atuação em grandes empresas de bens de consumo, varejo e logística. É Consultora Sênior da Plannera, atuando na melhoria do S&OP de empresas de diversos setores.

Eduarda Rezende | Conteúdo

Estudante de Publicidade e Propaganda da UFRJ. Responsável pela área de conteúdo da Plannera.

