

2026

Como vender o S&OP na sua empresa



plannora

Como vender o S&OP na sua empresa e provar o ROI na prática

Projetos de S&OP não vão para a frente por falta de entendimento do processo.

Eles travam porque, muitas vezes, a gente não fala dele na língua universal da empresa: **grana.**



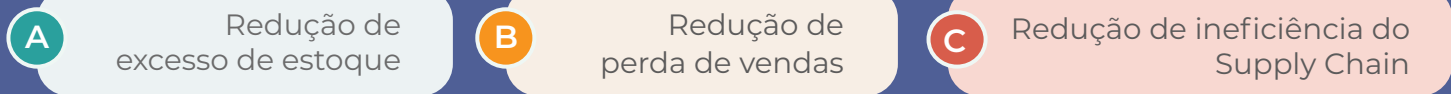
Na prática, o S&OP disputa atenção com qualquer outro investimento relevante: expansão, marketing, tecnologia, contratação, eficiência operacional. E, nessa fila, conceito bonito não basta. A pergunta que importa é simples:

| *Quanto valor isso pode gerar?*

Este material mostra como estruturar esse business case com números claros, premissas abertas e uma lógica que a diretoria consiga avaliar.

Onde o dinheiro aparece

O impacto financeiro do S&OP vem principalmente de **três** fontes:



Essa simplificação ajuda porque tira a conversa do campo abstrato.

Em vez de defender o S&OP como “**melhoria de processo**”, você passa a mostrar onde ele pode mexer em capital de giro, receita, margem e custo operacional.

Mas existe um cuidado importante: cada alavanca tem uma natureza financeira diferente. Reduzir estoque pode liberar caixa. Reduzir perda de vendas pode recuperar margem. Reduzir ineficiência pode evitar custo. Separar esses efeitos deixa o ROI mais forte, não mais fraco.

O tamanho do valor que o S&OP pode capturar

Pela nossa experiência, projetos de S&OP e S&OE bem conduzidos podem gerar ganhos relevantes. Em materiais e cases da Planner, aparecem faixas como:



5% a 30%

de aumento no
Forecast Accuracy



5% a 35%

de redução
de estoques



15% a 40%

de redução de
perdas de vendas



5% a 30%

de aumento de
eficiência operacional

Esses números não entram no business case como promessa automática. Eles entram como **referência para construir cenários**. A força da conversa está em mostrar onde a empresa está hoje, qual premissa será usada e como a melhoria operacional vira **impacto financeiro**.

O ponto não é diminuir a ambição. É dar **memória de cálculo** para a ambição.

A Redução de excesso de estoque

Estoque de segurança existe para proteger a empresa da incerteza. Uma das maiores fontes de incerteza no planejamento é o erro de previsão. Quanto maior o erro, maior tende a ser a proteção necessária para manter o **nível de serviço**.

Quando o erro cai, a empresa ganha espaço para revisar o estoque de segurança, desde que a política de estoque, o lead time, o nível de serviço e a disciplina de execução permitam. O ponto central é este: melhorar o Forecast Accuracy **reduz incerteza**, mas **não reduz estoque automaticamente**.

Esse dado normalmente aparece em relatórios de estoque médio, cobertura, giro, estoque de segurança, capital de giro ou inventário por SKU, canal, centro de distribuição e família de produtos. Para o exemplo deste material, vamos considerar uma empresa com R\$ 100 milhões de estoque médio.

A conta financeira deve separar duas coisas: **capital liberado e ganho econômico anual**. Para calcular ROI, o caminho mais conservador é transformar o capital liberado em efeito financeiro anual usando o WACC, que é o custo médio ponderado de capital da empresa.

Esse dado normalmente fica com Financeiro, Controladoria ou na planilha usada para avaliar investimentos. Quando ele não estiver disponível, uma premissa de 15% ao ano funciona como referência prática para o exemplo.



5% a 30% de **aumento** no Forecast



5% a 35% de **redução** de estoques



15% a 40% de **redução** de perdas de vendas.



10% a 30% de **aumento** de eficiência.

B Redução de perda de vendas

A segunda fonte de impacto é a **perda de vendas**. Quando falta produto, parte da demanda deixa de virar receita. Esse efeito pode aparecer em ruptura, pedidos cortados, pedidos cancelados, baixo fill rate, queda de OTIF, indisponibilidade no ponto de venda ou sell-out perdido.

O dado ideal vem do ERP, WMS, CRM, relatório comercial, histórico de pedidos não atendidos ou indicadores de nível de serviço. Quando a empresa não mede bem, uma forma prática de começar é estimar a perda de vendas por indisponibilidade como percentual da receita.

Como referência, é comum trabalhar com uma faixa de 3% a 8% da receita em operações com problema relevante de disponibilidade. Para este exemplo, vamos usar uma premissa intermediária: 5% da receita anual.

Se a empresa fatura R\$ 400 milhões por ano, isso representa R\$ 20 milhões em venda potencial perdida. Para transformar isso em ganho financeiro, não use a receita cheia: use **a margem operacional ou o lucro líquido** incremental que o Financeiro considerar adequado para esse tipo de venda. Neste exemplo, vamos considerar 30%. Logo, a perda total estimada representa R\$ 6 milhões de lucro líquido potencial.



C

Redução de ineficiência do Supply Chain

A terceira fonte de impacto está nas **ineficiências operacionais**: frete emergencial, compra urgente, mudança de produção em cima da hora, replanejamento constante, retrabalho e decisões tomadas fora do ciclo combinado.

Esse dado pode aparecer em contas de frete premium, compras emergenciais, horas extras, reprogramações de produção, custos de setup, rupturas tratadas manualmente, tempo gasto em reuniões de exceção ou retrabalho entre planejamento, vendas, operações e logística.

Nem toda empresa mede isso bem. Quando não houver uma base confiável, vale começar com uma estimativa simples e assumida como hipótese. Para este exemplo, vamos considerar R\$ 4 milhões por ano em ineficiências operacionais evitáveis.

Essa premissa deve ser validada depois com Financeiro, Operações e Logística. Mas **colocar uma hipótese explícita é melhor do que deixar essa alavanca invisível**.



Como usar o Forecast Accuracy sem cair em armadilha

Melhorar o Forecast Accuracy é uma das formas mais fortes de mostrar que o S&OP está funcionando. Quando a previsão melhora, a empresa passa a **decidir com menos incerteza**: compra melhor, produz melhor, distribui melhor e reage com menos urgência.

Esse ganho é importante porque ele aparece antes do dinheiro. Primeiro, a empresa reduz o erro. Depois, consegue rever estoque de segurança, diminuir falta de produto, reduzir replanejamento e tomar decisões melhores sobre capacidade e abastecimento.

Mas aqui existe uma armadilha: não dá para transformar cada ponto percentual de Forecast Accuracy em um valor financeiro exato. Não é correto dizer que ganhar **1 ponto** de acuracidade reduz R\$ 1 milhão em estoque, por exemplo. O impacto depende da **política de estoque**, do **lead time**, do **nível de serviço**, da **variabilidade da demanda**, da **execução** e da **disciplina de revisão do plano**.

Por isso, use o Forecast Accuracy como indicador de melhoria do planejamento e conecte essa melhoria às três alavancas financeiras do business case: menos excesso de estoque, menos perda de vendas e menos ineficiência operacional. O indicador mostra que a empresa está **reduzindo incerteza**. O ROI mostra quanto dessa **redução foi capturada em dinheiro**.



Como transformar isso em cenários

Um business case forte não precisa fingir que existe um único número certo. Ele precisa mostrar cenários e explicar o que precisa ser verdade para cada um acontecer.

Para este exemplo, vamos usar três cenários:

Alavanca	Redução de estoques	Redução de perdas de vendas	Redução de ineficiências operacionais
 Pessimista	5%	15%	10%
 Realista	15%	25%	20%
 Otimista	30%	40%	30%

A partir daqui, o business case já tem os nove números principais: três alavancas em três níveis de captura.

O próximo passo é **transformar cada percentual em dinheiro**, sem misturar capital liberado, margem recuperada e custo evitado.

Como calcular ROI e payback

Para o exemplo, vamos assumir:

- Estoque médio atual: R\$ 100 milhões;
- WACC, ou custo médio ponderado de capital: 15% ao ano
- Receita anual: R\$ 400 milhões
- ineficiências operacionais evitáveis: R\$ 4 milhões por ano
- perda de vendas estimada: 5% da receita, ou R\$ 20 milhões
- margem operacional/lucro líquido incremental sobre venda recuperada: 30%

Pessoas

1 analista de demanda por R\$ 180 mil/ano
1 gerente de S&OP por R\$ 420 mil/ano

Parceiros

Consultoria: R\$600mil

Tecnologia

SaaS: R\$15 mil/mê
= R\$180 mil/ano

Investimento total estimado: **R\$ 1,38 milhão.**



Pessimista

Estoque: 5% de redução sobre R\$ 100M = R\$ 5M em capital liberado. Com custo de capital de 15% ao ano, efeito financeiro anual de R\$ 750 mil.

Perda de vendas: 15% de recuperação sobre R\$ 20M = R\$ 3M em receita recuperada. Com 30% de lucro líquido incremental, ganho anual de novecentos mil.

Ineficiências: 10% de redução sobre R\$ 4M = R\$ 400 mil.

Ganho anual estimado: R\$ 2,05 milhão.

Payback = R\$ 1,38M / R\$ 2,05M = **8,1 meses.**

ROI = (R\$ 2,05M - R\$ 1,38M) / R\$ 1,38M = **49%.**



Realista

Estoque: 15% de redução sobre R\$ 100M = R\$ 15M em capital liberado. Com custo de capital de 15% ao ano, efeito financeiro anual de R\$ 2,25M.

Perda de vendas: 25% de recuperação sobre R\$ 20M = R\$ 5M em receita recuperada. Com 30% de lucro líquido incremental, ganho anual de R\$ 1,5M.

Ineficiências: 20% de redução sobre R\$ 4M = R\$ 800 mil.

Ganho anual estimado: R\$ 4,55 milhões.

Payback = R\$ 1,38M / R\$ 4,55M = **3,6 meses.**

ROI = (R\$ 4,55M - R\$ 1,38M) / R\$ 1,38M = **230%.**



Otimista

Estoque: 30% de redução sobre R\$ 100M = R\$ 30M em capital liberado. Com custo de capital de 15% ao ano, efeito financeiro anual de R\$ 4,5M.

Perda de vendas: 40% de recuperação sobre R\$ 20M = R\$ 8M em receita recuperada. Com 30% de lucro líquido incremental, ganho anual de R\$ 2,4M.

Ineficiências: 30% de redução sobre R\$ 4M = R\$ 1,2M.

Ganho anual estimado: R\$ 8,1 milhões. **ROI** = (R\$ 8,1M - R\$ 1,38M) / R\$ 1,38M = 487%.

Payback = R\$ 1,38M / R\$ 8,1M = **2,0 meses.**

ROI = (R\$ 8,1M - R\$ 1,38M) / R\$ 1,38M = **487%.**

Onde muita gente erra ao vender o S&OP



O erro mais comum é tentar vender o S&OP como um **projeto de processo**. Falar de colaboração, alinhamento e maturidade faz sentido, mas isso sozinho raramente ganha prioridade.

A diretoria precisa entender onde o processo toca resultado: quanto capital está parado em estoque acima do necessário, quanta margem pode estar sendo perdida por indisponibilidade e quanto custo operacional nasce de urgências que poderiam ser evitadas.

Outro erro é falar de acuracidade como se ela fosse o resultado final. **Melhorar o Forecast Accuracy só importa se isso melhorar decisões**: menos excesso de estoque, menos perda de vendas, melhor nível de serviço ou menos ineficiência operacional.

Como defender a conta

Na hora de apresentar, não tente vender certeza. Venda lógica.



Para estoque

Mostre o estoque médio, a cobertura, o giro, a política de segurança e o custo de capital usado para transformar capital liberado em efeito financeiro anual.



Para perda de vendas

Mostre pedidos cortados, ruptura, fill rate, OTIF, cancelamentos, sell-out perdido ou qualquer indicador que comprove indisponibilidade. Depois, conecte esse valor ao lucro líquido incremental ou à margem operacional definida pelo Financeiro, não à receita cheia.



Para ineficiência operacional

Mostre fretes emergenciais, compras urgentes, horas extras, reprogramações, retrabalho e tempo gasto em decisões fora do ciclo. Se ainda não houver medição, assuma isso como hipótese e transforme em plano de medição.



Para o investimento

Separe pessoas, parceiros e tecnologia. Assim, a diretoria enxerga o tamanho da aposta e consegue comparar o retorno em cada cenário.

Esse é o tipo de conversa que muda o patamar do S&OP. Ele deixa de ser apenas uma pauta operacional e passa a sustentar decisões melhores de alocação de capital, estoque, capacidade e energia da empresa.

Próximo passo

Se você já tem os dados, monte a conta.

Se ainda não tem, comece pelo diagnóstico:

Esse é o tipo de conversa que muda o patamar do S&OP. Ele deixa de ser apenas uma pauta operacional e passa a sustentar decisões melhores de alocação de capital, estoque, capacidade e energia da empresa.

Pedidos cortados, ruptura, OTIF, fill rate e lucro líquido incremental

Indicadores que ainda precisam ser medidos.

Custo anual de pessoas, parceiros e tecnologia

Estoque médio, cobertura, giro e capital parado

Fretes emergenciais, compras urgentes, retrabalho e horas de replanejamento;

