

SÉRIE ESPECIAL PCSS

A GESTÃO DE OPERAÇÕES COM FOCO EM INOVAÇÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS

Hugo Ferreira Braga Tadeu

O desenvolvimento da gestão de operações está associado à crescente importância das atividades de produção, armazenagem, transportes, e comércio exterior, principalmente num país com pretensões de se tornar uma nação desenvolvida e com ampla competitividade internacional. Nesse ambiente, o desafio das empresas brasileiras é encarar a gestão de operações como um diferencial estratégico, alcançando novos mercados, com ganhos de custos e nível de serviço aos clientes.

A gestão de operações não deve ser percebida como uma atividade unicamente operacional, pois funções executadas de forma isolada não conseguirão mais atingir os resultados desejados. É preciso fazer um planejamento coordenado das diversas atividades empresariais que compõem o processo logístico.

O planejamento de atividades operacionais e estratégicas, como garantia para uma utilização eficiente de ativos, é uma das propostas do S&OP-*Sales and Operations Planning*, também conhecido por diversas empresas como PVO-Planejamento de Vendas e Operações.

Quando a empresa traça seus objetivos estratégicos, surge a necessidade de um conhecimento mais aprofundado sobre as ações coordenadas entre departamentos. Pensar em produção, estoques e distribuição, sem o devido alinhamento com as metas financeiras, comerciais e de crescimento sustentado – no curto e no longo prazo – pode ser um risco. O S&OP sugere um planejamento com constantes revisões das expectativas das áreas de trabalho *versus* as demandas internas e externas, mediante a disponibilidade de recursos.

O que se pratica hoje nas empresas é uma visão departamentalizada – as metas são estabelecidas isoladamente, o que cria disfunções no processo

decisório. Alguns exemplos: uma área comercial, em que os bônus estão vinculados à emissão de notas fiscais sem uma clara política de suprimentos de apoio; uma gestão de estoques, cujo principal indicador é o aumento de volumes armazenados, sem uma análise financeira e dos riscos da necessidade de capital de giro. O S&OP ajuda, nesses casos, permitindo que todos os setores tenham um único direcionamento e evitando riscos ao negócio.

Neste artigo, apresentaremos o S&OP como uma metodologia inovadora, podendo ser utilizado para empresas industriais e de serviços, tendo como o seu principal diferencial a busca pelo planejamento integrado, podendo resultar em ganhos de produtividade e redução de custos.

VISÃO GERAL DO S&OP

O S&OP surgiu como um processo ligado ao Planejamento e Controle da Produção (PCP), que tem entre suas atividades o Plano Mestre da Produção (PMP) e o Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP). Durante muitos anos, o MRP teve o seu conceito relacionado ao planejamento de estoques. Mas, a partir da visão de que essa função deveria agregar análises de custos, finanças, desenvolvimento de fornecedores, estudo de demanda e produção, chegou-se ao MRP II.

Dessa evolução e da observação de que o planejamento da produção deveria trabalhar junto com as vendas e no aumento do nível de serviço da logística, em busca de um pensamento estratégico, chegou-se ao S&OP.

Basicamente, o S&OP pode ser considerado uma metodologia de alinhamento de processos, que busca sinergias e melhorias nas expectativas de vendas (com destaque para o balanceamento entre disponibilidade de recursos e demanda), no *mix* de produtos e no aumento de qualidade das entregas aos clientes.

Seu foco é a garantia de que os planos de ação dos departamentos envolvidos na gestão de operações sejam os mais realistas possíveis. Para isso, deve ser considerada a estruturação de processos, com a designação de responsáveis que devem analisar os problemas e propor planos de ação. Com o S&OP, os departamentos da empresa terão um macroconhecimento dos processos, que possibilitará melhor entendimento das responsabilidades.

Nesse sentido, a busca pelo planejamento operacional e estratégico é fundamental. Avaliar as incertezas e propor mudanças de objetivos deve ser algo constante na busca de resultados econômicos.

O planejamento das decisões torna-se vital quando surge a necessidade de recursos, principalmente no contexto dos arranjos produtivos – máquinas, alterações de capacidade, fluxo de chegadas e saídas de matéria-prima e tempo efetivo de operação. Objetivamente, os primeiros passos nesse sentido são:

- Planejar e entender a situação atual e propostas de melhoria dos processos produtivos.
- Avaliar as incertezas do mercado e estabelecer um plano efetivo de previsão de demanda.
- Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhamento dos processos.
- Alinhar os processos logísticos ao planejamento estratégico.
- Desenvolver um cronograma de atividades de curto e longo prazo.

Esses itens podem ser desdobrados como funções do S&OP, da seguinte forma:

- Planejar e entender a situação atual e propostas de melhoria dos processos produtivos, destacando os planos de desenvolvimento de novos produtos, financeiro, vendas agregadas e produção (MRP).
- Avaliar as incertezas do mercado, destacando análises econômicas, impactos na produção e os riscos para as vendas.
- Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhamento os processos do S&OP.

- Alinhar os processos do S&OP ao planejamento estratégico.
- Desenvolver um cronograma de atividades de curto e longo prazo.

Nesse contexto, sugere-se o estabelecimento de um processo decisório, com horizontes de planejamento também diferentes. Algumas decisões demandam mais tempo do que outras, devido à maior necessidade de recursos ou a restrições de importância (ambiental e legal, por exemplo). Os pontos-chave para o planejamento do S&OP e as prioridades de execução estão relacionados ao planejamento de compras, no nível de estoques (matérias-primas, semiacabados e acabados), nos sistemas de produção, alocação de equipamentos, pessoas, tecnologias, transportes e entrega ao cliente.

O S&OP, quando implementado, torna-se vital para o bom funcionamento dos sistemas operacionais, evitando problemas de programação e alinhando as funções ao pensamento estratégico. Mas deve apresentar claramente os objetivos a serem alcançados, para que os seus resultados sejam facilmente mensurados (Figura 1).

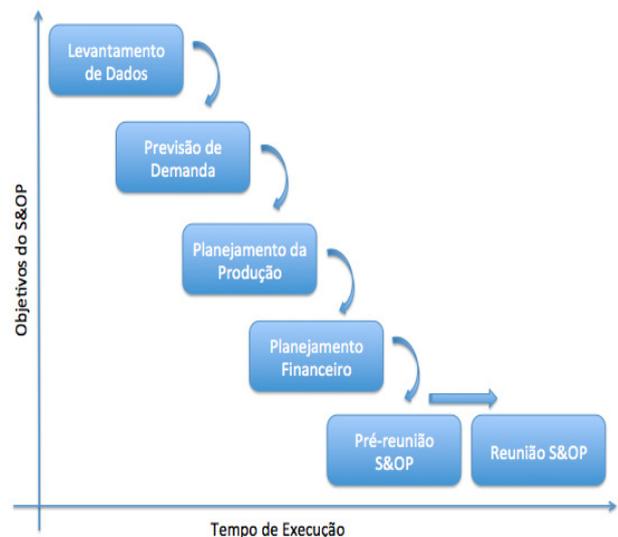


Figura 1 – Objetivos do S&OP
Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Um dos benefícios do S&OP é a resolução de conflitos entre as diversas áreas das empresas com metas compactuadas. O processo tradicional do SOP consiste em:

- **Levantamento de dados:** após o fechamento das vendas de cada mês, recomenda-se o levantamento de informações por produto, cliente

e região, para ajudar as análises da equipe de vendas.

- **Previsão da demanda:** em seguida, é necessário um estudo para estabelecer as vendas dos próximos meses. Espera-se uma combinação de técnicas estatísticas, por meio do tratamento de séries históricas, e a combinação desses estudos com análises qualitativas de mercado. Sugere-se que a previsão de demanda não seja uma função isolada da equipe de vendas. O ideal é trabalhar juntamente com áreas como suprimentos, produção, transportes e finanças, para avaliar as expectativas conjuntas.
- **Planejamento da produção:** estabelecer os planos de produção, de acordo com as análises da previsão de demanda, associados ao planejamento de estoques. É preciso avaliar as prioridades de processo, especificadas por famílias de produtos ou por itens, isoladamente.
- **Planejamento financeiro:** um dos desafios de qualquer empresa é garantir crescimento das receitas e margens cada vez maiores. Para o S&OP, o mérito é o estabelecimento de uma visão de custos e do dinheiro no tempo. Além do alinhamento entre os diversos departamentos, deve-se ter em mente a busca por margens de contribuição dos produtos, evitando priorizar os preços de venda ou volumes de estoques, isoladamente.
- **Reunião Pré-S&OP:** após essas etapas, propõe-se uma reunião prévia de discussão e planejamento das atividades. Ao final, espera-se que todos os pontos analisados sejam implementados, com alternativas de execução.
- **Reunião S&OP:** como etapa final do processo, tem como objetivo sacramentar todo o planejamento proposto, buscando uma visão de curto e longo prazos para as ações. Enquanto a reunião Pré-S&OP consiste em um fórum de análises, a reunião S&OP é composta de decisões e planejamento. Recomenda-se a presença de gerentes e executivos da alta gerência.

Como resultado final, o S&OP busca coordenar as atividades de suprimentos, produção, vendas, transportes e nível de serviço ao cliente, otimizando os recursos disponíveis na empresa.

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi apresentar o processo de S&OP, mostrando como ele poderia ser executado em uma empresa de serviços ou industrial.

Na elaboração da estratégia empresarial, a adoção de um planejamento formalizado e com diretrizes claras causa efeitos nos processos envolvidos. Essa postura permite que a empresa faça o alinhamento estratégico entre minas, ferrovias, portos e o atendimento aos clientes.

O S&OP padrão segue seis etapas básicas: planejamento da demanda; programação; validação da programação; reunião pré-S&OP; reunião executiva S&OP; divulgação e acompanhamento do planejamento.

Tendo uma programação estabelecida e com diretrizes claras, a elevação do nível de serviço ao cliente é considerável, com o comprometimento na realização dos volumes de cargas e atendimento aos custos operacionais internos.

Pretende-se, com o S&OP, promover sinergia e colaboração entre os departamentos ligados à gestão de operação, o que, em tese, já seria uma inovação organizacional, canalizando esforços para um objetivo maior – o alcance das metas estratégicas da empresa.

Finalmente, recomenda-se que o processo de planejamento da demanda seja revisto constantemente, considerando, além do mês atual e do anterior, estudos de cenários envolvendo técnicas estatísticas sofisticadas e análises do ambiente econômico-empresarial, o que permitirá análises de longo prazo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Para se aprofundar no tema, recomenda-se a leitura do livro “Gestão de Estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas, São Paulo: Cengage Learning, 2010. Trata-se de uma publicação organizada pelo professor Hugo Ferreira Braga Tadeu, contendo a pesquisa original para a escrita deste texto.