



9º Congresso de Pós-Graduação

APLICAÇÃO DO SALES AND OPERATIONS PLANNING EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE USINAGEM: UM ESTUDO DE CASO

Autor(es)

TED SOARES TRINDADE

Orientador(es)

ALEXANDRE TADEU SIMON

1. Introdução

A partir da década de 80, em função do efeito globalização nas economias mundiais, pode-se observar um grande movimento de inovação por parte das empresas para disponibilizar mais produtos ao cliente, afim de satisfazer suas necessidades. Em termos de administração, a Logística é a última barreira a ser transposta. Isto complementa que a logística é muito mais do que simplesmente transportar ou manter peças em estoque (GALLO, 2010).

A logística é a essência do comércio, ela contribui decisivamente para melhorar o padrão econômico de vida geral. O mercado está altamente competitivo em razão da globalização e a forte concorrência, por meio de afirmação do autor é possível concluir que a logística pode se tornar uma aliada importante as empresas neste novo cenário (BALLOU, 2006).

Antes do conceito de logística empresarial, os departamentos de produção, estoque e armazenagem, movimentação, eram coordenados individualmente, com a adoção deste novo conceito de logística empresarial, os departamentos passaram a ser coordenados em conjuntos com objetivo de agregar valor ao cliente, reduzir os custos e aumentar as vendas. É possível utilizar-se de uma boa gestão da logística empresarial, para obter vantagem competitiva. Portanto afirma-se que a logística pode ser utilizada de forma estratégica, para ajudar a rever e melhorar os processos, aumentar o nível de serviço e ser reconhecida como uma grande oportunidade competitiva (BALLOU, 2006).

A missão do gerenciamento da logística é colocar os produtos ou serviços certos no lugar e momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa (BALLOU, 2006).

As atividades que compõem a cadeia logística são variáveis a cada empresa, dependendo, entre outros fatores, da estrutura organizacional, dos diferentes conceitos logísticos que constitui a cadeia de suprimentos nas empresas e a importância dos processos específicos (BALLOU, 2006).

As empresas ou consumidores finais estão mais exigentes e não são fieis a marca ou a um fornecedor determinado, não há fidelidade se o produto não for encontrado. A boa administração logística tem valor apenas quando se encontra em poder do cliente o produto ou serviço no tempo e lugar por ele desejado, quando isto não ocorre, não há valor agregado, portanto as atividades logísticas têm função de agregar valor (BALLOU, 2006). Deste modo, a logística apenas agrega valor se atender a necessidade do cliente, do contrário todos os esforços deixam de atingir o objetivo da cadeia de logística.

O Planejamento de Vendas e Operações promove a ligação entre o Plano Estratégico de e as operações de cada departamento, garantindo que os planos operacionais estejam em compasso com os planos de negócios, ou evidenciando os desvios. É um processo de planejamento contínuo caracterizado por revisões periódicas e contínuos ajustes dos planos da empresa à luz das flutuações da demanda do mercado, da disponibilidade de recursos internos e do suprimento de materiais e serviços externos. É um processo que permite um grande poder de coordenação, auxiliando no tratamento das complexidades e das mudanças (WALLACE, 2008).

Com a crise econômica mundial que teve início em 2008, houve um período de retração do comércio e queda nos investimentos em todos os setores, entre os mais afetados neste período está o de máquinas e equipamentos, dentro dele os segmentos mais afetados foram o aeronáutico, o de máquinas agrícolas e o automobilístico pesado.

Para o setor metalúrgico o cenário em 2011 é extremamente positivo e será uma decorrência do bom desempenho da economia brasileira, da elevação da produção de automóveis e do aumento da estabilidade do mercado externo.

Mediante o contexto anteriormente apresentado, esta dissertação de Mestrado pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: A aplicação da ferramenta de Sales and Operations Planning - S&OP (em português – Planejamento de Vendas e Operações) contribui para uma melhor gestão de demanda numa empresa prestadora de serviços de usinagem, equilibrando oferta e demanda?

2. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho será aplicar a ferramenta de Sales and Operations Planning na gestão de demanda de uma empresa prestadora de serviços de usinagem. Já com relação aos objetivos específicos, este trabalho tem como foco:

- Entender como é o processo de planejamento de demanda da empresa, desde o início, na colocação de um pedido até a entrega ao Cliente.
- Mapear o processo de negócio, identificar as interfaces, o fluxo de informações e o fluxo de materiais dentro da empresa.
- Propor um método de implantação do S&OP.

3. Desenvolvimento

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento de Demanda

Primeiramente é necessário entender que a demanda para uma empresa, irá gerar o lucro, e para atingir este lucro tão desejável pela indústria existe uma imensa cadeia de suprimentos por trás, a demanda pode ser flutuante em varias partes do ano com descontos em produtos e promoções, quem coordenada esta operação normalmente é o marketing e as vendas focando a maximização da receita. (CHOPRA E MEINDL, 2011).

Para atingir um melhor nível de serviço e maximizar o lucro, geralmente é nomeada para essa função a administração de materiais que ajuda no controle do fluxo de materiais. Seus maiores objetivos são maximizar os recursos das empresas e fornecer uma melhor qualidade de serviço aos clientes. (ARNOLD, 1999).

O planejamento e controle da produção têm por objetivo planejar e controlar o fluxo de materiais da empresa pelo processo de produção. Pode ser encontrado as atividades de planejamento da produção, implementação e controle e administração de estoque como as principais ações sendo desempenhadas lado a lado. (GAITHER, FRAZIER, 2002).

Os processos de produção devem ter capacidade adequada para produzir o volume dos produtos e serviços que os clientes querem. E deve-se fazer a provisão para expandir ou restringir a capacidade para acompanhar o ritmo das tendências de vendas. Alguns tipos de processos serão afetadas pela demanda por produtos/serviços prevista. Os planos de negócios definem os preços de produtos e serviços. (GAITHER, FRAZIER, 2002).

O plano de produção concilia a demanda prevista para que planos estratégicos de negócios e suas previsões de mercado façam surgir um plano geral do quanto que a produção terá que produzir para cumprir a meta de previsão de vendas/demanda. (SLACK, 2002; ARNOLD, 1999).

A sazonalidade geralmente ocorre uma vez ao ano, mas pode surgir semanalmente ou até diariamente. Esta flutuação de demanda em períodos diversos pode ser resultado de ambientes climáticos, festas e eventos, a variação aleatória dependera da demanda do produto, alguns produtos têm a demanda estável e a variação é pequena, outros têm a demanda instável e sua variedade é bem grande, como um dado periódico estas demandas reais variam em torno da demanda média. Ou seja, variação aleatória é uma flutuação aleatória sendo uma causa que não pode ser explicada. O ciclo é um padrão de demanda depende da economia global, existem as necessidades das sociedades que vão variando entre aumento e diminuições ondulatórias que influenciam a demanda de produtos entre anos e até mesmo décadas. (GAITHER E FRAZIER, 2002).

2.2 Planejamento de vendas e operações – S&OP

O “S&OP é uma importante ferramenta de Planejamento e gestão empresarial que é muito mais administração do que tecnologia de informação”, ele afirma que a utilização deste método é um processo de aperfeiçoamento na empresa e ajuda a melhorar as tomadas de decisões que reflete no melhor nível de serviço oferecido ao cliente. É utilizada em nível estratégico na empresa, envolvendo todos os níveis com objetivo de gerenciar o andamento dos processos e atividades. (WALLACE, 2008).

Esta ferramenta é multidisciplinar, pode contribuir para preencher a lacuna de comunicação existente nas empresas, e ser utilizada em empresas de serviço ou fabricação. O S&OP é utilizado também como instrumento para divulgar e colocar em prática o planejamento estratégico da empresa com função de interligá-lo ao planejamento de negócios e aplicá-lo aos processos, com certeza é uma evolução do Planejamento de Produção, tem como principal diferença envolver todas as áreas como Logística, Marketing, Finanças e Produção, para trabalharem juntas e desenvolverem um plano de ação, o qual é apoiado por todas estas áreas, discutem o planejamento e criam soluções sincronizadas. É um processo que auxilia as empresas a manterem a demanda e oferta equilibrada, envolvendo todas as áreas

desde administração de vendas – onde o cliente coloca pedido, passando pelo financeiro e operações. É possível ter uma visão sistêmica dos negócios da organização. (WALLACE, 2008).

2.2.1 Etapas do Processo S&OP

O processo S&OP é realizado mensalmente, as equipes envolvidas começam a trabalhar no início do mês para preparar todos os dados para reunião executiva, a equipe nível administrativo médio inicia as atualizações das previsões de demanda, agrupa os dados nos grupos dos produtos, identificam as dificuldades, capacidades e os problemas com matéria-prima e elaboram sugestões de possíveis soluções, identifica alternativas para problemas existentes as quais serão apresentados na reunião executiva, que acontece uma vez por mês, aproximadamente no meio do mês, com duração máxima de 2 horas com objetivos de analisar o plano de ação que já foi entregue anteriormente para ser estudado antes da reunião, portanto esta reunião acontece para ser tomadas decisões necessárias baseadas no histórico, nas recomendações da média administração e nas experiências da equipe. As reuniões tendem a ser curtas e objetivas, pois há todo um trabalho realizado com antecedência, desta forma consegue ganhar tempo com outras reuniões que trataria de problemas que já foram resolvidos no plano de ação do S&OP. Após a aprovação dos executivos o plano é divulgado para toda empresa de forma que o processo flua conforme estipulado no plano de ação. (WALLACE, 2008).

O processo de S&OP é composto de cinco passos: “Revisão de Novos Eventos, Revisão de Demanda, Revisão de Suprimentos, Reconciliação Integrada e Revisão Executiva S&OP”. Estes passos são dependentes um do outro, sendo assim um passo é realizado apenas quando o outro termina, e qualquer informação contida em uma etapa causa impacto nas etapas seguintes. (PALMATIER, CRUM, 2003; BARBEIRO, 2005).

4. Resultado e Discussão

A pesquisa é uma atividade que soluciona problemas teóricos ou práticos na forma de processos científicos. As pesquisas se moldam em dúvidas e problemas que buscam soluções e respostas. De acordo com Gil (2002, p. 17), a pesquisa é requerida quando os dados encontrados não são suficientes para responder a um problema, ou estes mesmos dados estão desorganizados.

5. Considerações Finais

A Pesquisa ainda está em andamento. Os resultados e conclusões terei apenas em 2012.

Referências Bibliográficas

BALLOU, H. Honald; Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial; 5ª edição; Bookman; 2006).

BARBEIRO, Francisco M.; Metodologia de Implementação de Planejamento de Vendas e Operações; Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS; Campinas; 2005; Disponível em <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000380580>> acesso em 07 de Janeiro de 2011 às 22hs.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; Neide Aparecida de Souza Lehfeld; Fundamentos de Metodologia Científica – Um guia para a iniciação científica; São Paulo; Pearson Makron Books; 2000.

BERVIAN, Pedro Alcino; Amado Luiz Cervo; Metodologia Científica; São Paulo; 5ª Edição; Pearson Makron Books; 2002.

BAUER, Martin W.; George Gaskell; Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático; Petrópolis; 4ª edição; Editora Vozes; 2005.

CORRÊA, Carlos A. e CORRÊA Henrique L.; Administração de Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica; Atlas; 1ª edição; 2004.

CORREIA, Kwami Samora Alfama, et al; Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio; in XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002; Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf> acesso em 23 de Fevereiro de 2011 às 22h

CRUZ, Tadeu; Sistemas, Organização & Métodos – Estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à Gerência do conteúdo e do conhecimento; 3ª edição; São Paulo; Atlas; 2002.

FLEURY, Paulo; 10 de Março de 2003; ILOS – Instituto Logística e Supply Chain: O Sistema de Processamento de Pedidos e a Gestão do Ciclo de Pedido; Disponível em; acesso em 22 de Fevereiro de 2011 às 20h23min.

GAITHER, Norman e FRAZIER, Greg; Administração da Produção e Operações; Pioneira; 8ª edição; 2001; São Paulo.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.

HOJI, Masakazu; Administração Financeira – Uma Abordagem Prática; Atlas, 5ª edição; São Paulo; 2006.

LAKATOS, Eva Maria; Marina de Andrade Marconi; Fundamentos de Metodologia Científica; São Paulo; Editora Atlas S.A; 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri, Teoria geral da administração - Da revolução urbana à revolução digital; 6ª Edição – 1998.

PINTO, Éder Paschoal, Gestão Empresarial - casos e conceitos da evolução organizacional, 1ª Edição – 2007.

PORTER, Michael E. e MONTGOMERY, Cynthia A., Estratégia - A busca da vantagem competitiva, 8ª Tiragem, 2008.

REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO; Disponível em: .

ROTHER, Mike; SHOOK, John; Aprendendo a Enxergar – mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício; São Paulo; LEAN – Lean Institute Brasil; 2003;

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert - Administração da Produção: ATLAS, 2ª edição de 2002

STEVENSON, William J.; Administração das Operações de Produção; LTC; 6ª edição; 2001.

WALLACE, Thomas F.; Planejamento de Vendas e Operações - S&OP Guia Prático; Tradução Edgar Toporcov; 2ª edição; São Paulo; IMAM; 2008; p.5-143.