

REVISÃO DO MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA E SERVIÇOS

Autor: Mariana Moreira Sampaio Frugis **Orientador:** Prof. Dr. Sérgio Loureiro

Palavras-chave: planejamento de vendas e operação, sistema de planejamento, nível de serviço, estoque. **Email:** mm.sampaio5@gmail.com

Introdução

Para manter-se viva no mercado globalizado e altamente competitivo o foco das empresas passou a concentrar-se na melhoria dos processos para otimização dos resultados, operando com baixos custos e atendendo aos níveis de serviço e qualidade, exigidos pelos clientes. A eficiência no planejamento e programação de materiais contribui diretamente para o balanceamento dos níveis de estoques e disponibilidade dos produtos, com o menor custo e a pronta entrega, garantindo assim, melhora nos resultados financeiros da empresa.

Objetivos

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um sistema de planejamento da produção estruturado, de modo que haja consenso e comprometimento de todos com a política correta de um *Sales and Operations Planning* (planejamento de vendas e operação) com o intuito de equalizar os níveis de estoques de produtos acabados e componentes, sem impactar na assertividade no atendimento dos nivelamentos das linhas de produção, e ao mesmo tempo melhorar o nível de atendimento aos clientes.

Metodologia

A partir da coleta de dados feita em documentos oficiais da empresa em que o processo de S&OP está registrado em detalhes, foi realizado um workshop para estruturar de forma visual os dados coletados frente ao processo atual, o que promoveu o levantamento de suas principais falhas e oportunidades de melhorias. As soluções para os problemas levantados foram estruturadas em indicadores, possibilitando a criação de planos de ações para o atingimento de melhores resultados como também foi desenvolvido uma visão sistêmica, onde as discussões tornaram-se mais construtivas e o processo uniforme a todo o time.

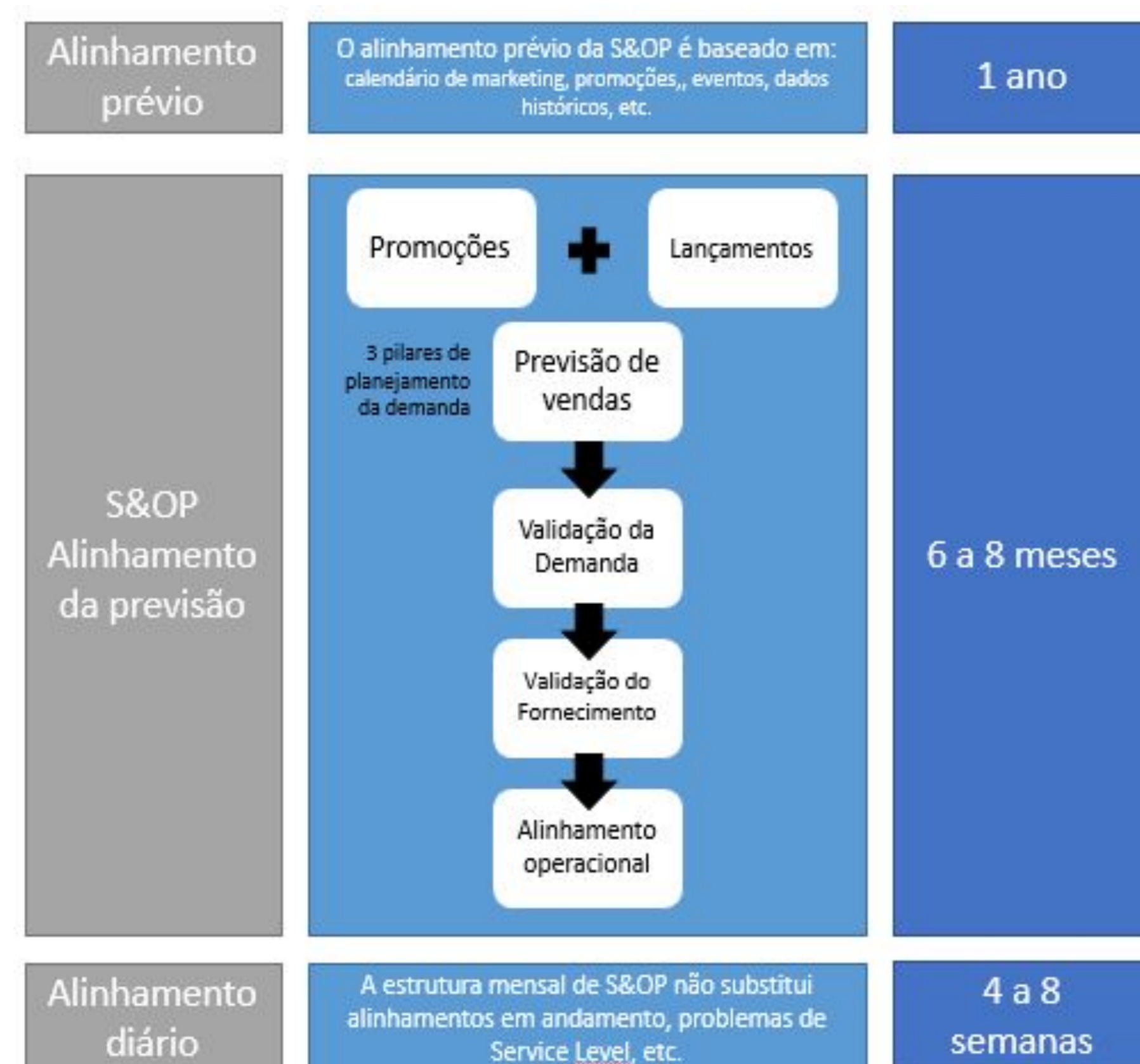


Figura 1: tipos de alinhamentos, conteúdos e horizonte de planejamento (elaborado pela autora)

Resultados

Com as coleta de dados foi possível criar indicadores, os quais representassem o estado passado e o desenvolvimento do atual

- Volumes planejados x valores produzidos: possibilidade de medir a assertividade do planejamento contra a real demanda dos clientes.
- Revisão do nível do estoque: após melhores resultados no processo de planejamento, foi possível atingir melhores resultados na assertividade da demanda e consecutivamente reduziu-se gradativamente o nível de estoque.
- Redução da quantidade de linhas paradas: com a possibilidade de implementação do nivelamento nas linhas de produção, foi possível reduzir 83% o tempo de linha parada em quatro meses.
- Nível de atendimento ao cliente: Com o processo de revisão das quantidades por nível de SKUs nas fases de S&OP, foi possível aumentar 3,5% nível de atendimento a clientes, analisando o resultado reportado de 2016 com Março/17.
- Redução dos custos de Frete Aéreo e Despesas de Importação: 14,7% melhor do que o plano para os fretes aéreos e 20,8% para as despesas no período de Jan a Mai/16.

Conclusões

Para o sucesso deste trabalho foi de suma importância o *workshop* realizado, junto aos principais tomadores de decisão da empresa, o qual permitiu a revisão e retomada do processo já estabelecido na mesma. Foi uma etapa bastante desgastante a todos os envolvidos, pois as mudanças implicaram em mudar hábitos, e fazer diferente, mas com a dedicação e envolvimento de todos foi possível observar que o processo não estava todo errado, faltava além do comprometimento dos envolvidos, um estreitamento entre vendas e marketing com os volumes acordados a serem produzidos. Contudo, muito ainda precisa ser melhorado no processo de planejamento e programação de materiais, como por exemplo, conseguir que as métricas de cada área envolvida sejam mais convergentes.

Referências Bibliográficas

- Ballou, Ronald H. (2006) Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial, Editora Bookman, Porto Alegre, RS.
- Corrêa, Luiz Henrique; Giansi, Irineu G. Nogueira; Caon, Mauro. (2007) Planejamento, Programação de Controle da Produção, Editora Atlas, São Paulo, SP.
- Corrêa, Luiz Henrique. (2014) Administração de Cadeias de Suprimento e Logística, Editora Atlas, São Paulo, SP.
- Lapide, L. Sales and Operations planning: a diagnostic model. The Journal of Business Forecasting, spring 2005.
- Wallace, T. (2004) Sales and Operations Planning: The How-To Handbook, Editora T.F.Wallace & Company, Cincinnati.