

# revista mundo LOGÍSTICA

Artigo publicado  
na edição 13



❑ novembro e dezembro de 2009 ❑

Assine a revista através do nosso site

www.revistamundologistica.com.br

# O IMPACTO DO S&OP NA GESTÃO INTEGRADA DO NEGÓCIO

Descubra o quanto esse processo é relevante e o quanto ele pode fazer pela gestão integrada do negócio, como implementá-lo, as dificuldades e os benefícios que se pode obter.

No ambiente competitivo, a visão integrada, o alinhamento, a comunicação e as decisões colegiadas entre as funções de uma empresa e seus executivos que a representam, no curto, médio e longo prazo, passou a ser um Fator Crítico de Sucesso para qualquer negócio. Esse "Senso Comum Organizado" pode ser obtido com o processo de Planejamento Integrado do Negócio (S&OP / IBP), que vem se tornando uma necessidade à sobrevivência das empresas no mercado. Esse processo foi descrito já na década de 80, por Richard Ling e Walter Goddard, Oliver Wight, em seu livro *Orchestrating Success* (1988). Recentemente George Palmatier e Colleen Crum, Oliver Wight, em seu livro *Enterprise Sales and Operations Planning* (2003) descreveram novamente esse processo com as melhorias agregadas a ele desde então. Embora o processo de S&OP/IBP já tenha acumulado mais de 20 anos, o tema ainda é tratado de forma incipiente pelas empresas o que implica na falta de conhecimento das necessidades para a implementação deste processo, segundo Palmatier e Crum (2003).

O processo de S&OP/IBP traz um senso genuíno de time de trabalho (*teamwork*) e propriedade (*ownership*) porque todo time gestor participa das decisões de forma colegiada, segundo Ling e Goddard (1998). O objetivo deste artigo é demonstrar o seu histórico; o processo de S&OP com a sequência dos seus cinco passos dentro do ciclo mensal; em que nível de planejamento o processo deve ser estabelecido; o horizonte rolante de planejamento a ser adotado; as dificuldades enfrentadas pelas empresas para implementá-lo; a descrição de uma metodologia de sucesso de como implementá-lo e os benefícios que as empresas podem esperar desse processo, quando alcançado a sua maturidade capaz, como primeiro passo, representado pelo Capable IBP \_Integrated Business Planning/S&OP, The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence (6th edition, 2005).



## Wilson Stefano Jr.

Principal da Oliver Wight desde 1998. Formado em Administração, especializou-se no Modelo Integrado de Gestão de Negócio, *Integrated Business Model* (GROVES, HERVERT, CORREL, 2008). Possui 30 anos de experiência em empresas manufatureiras. Mestrando na Faculdade de Engenharia Mecânica (FEM) da Unicamp. Tem suportado empresas no Brasil e América Latina na Jornada rumo ao Alto Desempenho Sustentável com Lucratividade (Oliver Wight, White Paper Series, Sustainable High Performance and Profitability, W Stefano Jr, www.oliverwight.com).

wstefano@oliverwight.com



## Antonio Batocchio

Professor-adjunto (MS5, 2000) da Faculdade de Engenharia Mecânica (FEM) da Unicamp. Pós-doutorado pela University of Minnesota/USA (1994-1996). Professor livre docente (1996) e doutor (1992) pela Unicamp. Mestre (1987) e Engenheiro Mecânico (1979) pela USP. Publicou livro sobre Plano de Negócios (Editora Manole, 2005). Orientou 50 teses e dissertações, 35 trabalhos de formatura e dezenas de projetos de pesquisas pela FEM/Unicamp. Publicou mais de 150 artigos nacionais e internacionais. Atua nas áreas de Administração Estratégica, Sistemas de Manufatura, Gestão da Produção e Cadeias de Suprimentos, em atividades de ensino, pesquisa, extensão e consultoria empresarial.

batocchi@fem.unicamp.br



## Introdução

Segundo Arnold (2001), em seu livro *Introdução ao Gerenciamento de Materiais (Introduction to Materials Management)*, o processo de planejamento e controle de uma empresa manufatureira possui cinco principais níveis: Plano Estratégico do Negócio; Plano de Produção Agregado (Sales and Operations Plan/S&OP); Planejamento Mestre/Planejamento Mestre de Produção; Planejamento de Necessidades de Materiais e Controle das Atividades de Produção e Suprimentos. Cada nível de planejamento varia segundo o propósito, horizonte e nível de detalhe. À medida que se move do planejamento estratégico para o controle das atividades de produção e suprimentos, o propósito muda de um direcionamento mais agregado para um nível mais detalhado e específico, o horizonte decresce de anos para dias e o nível de detalhe aumenta de categorias, famílias para componentes individuais.

Thomas F Wallace (1990), em seu livro *MRPII: Making It Happen*, já descrevia o MRPII – *Manufacturing Resource Planning* como sendo um método para o efetivo planejamento de todos os recursos de uma empresa manufatureira, ou de uma forma mais singela – desenvolver o “Senso Comum Organizado” (*Organized Common Sense*). O MRPII teve seu início nos anos 60 como MRP – *Material Requirements Planning*, e que Oliver Wight chamou de “Equação Universal de Manufatura”. Isso foi considerado na época como um achado (*breakthrough*). Pela primeira vez na indústria manufatureira um mecanismo formal para manter as prioridades válidas em um ambiente de constantes mudanças passava a existir. Obviamente que isso não resolveu todos os problemas da indústria manufatureira, e nos anos 70, o Planejamento Mestre/Planejamento Mestre de Produção foi incorporado ao Processo de Planejamento e Controle Integrado. Oliver Wight dando continuidade ao seu objetivo de desenvolver uma metodologia que pudesse suportar as empresas manufatureiras a adotar as melhores práticas de Gestão Integrada notou já nos anos 80, que existia ainda uma

lacuna (*gap*) entre o planejamento estratégico e a operação. Isso significava na época que o processo de planejamento estratégico por meio do seu ciclo anual, com um horizonte de 5 a 10 anos e um direcionamento mais agregado, gerava as entradas (*inputs*) para um processo operacional com ciclo de semanas, horizonte de 2 a 5 meses e um nível detalhado e específico. Para preencher essa lacuna, é desenvolvido, já na década de 80, para traduzir o planejamento estratégico para a operação, e verificar se a operação está cumprindo o planejamento estratégico, o processo de S&OP – *Sales and Operations Planning*. Com base nessa evolução, o MRPII torna-se completo e é descrito como o processo de planejamento e controle efetivo de uma empresa manufatureira. Na sequência, o MRPII evolui para o ERP – *Enterprise Resource Planning*, incorporando outras funcionalidades que suportam as empresas recentemente, desde que implementado de forma estruturada e com processos integrados de gestão pelo menos operando com uma maturidade capaz (*Capable Planning and Control–The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence, 6th edition, 2005*). Recentemente, o S&OP evolui para o IBP- *Integrated Business Planning (Aberdeen Group, 2008)*.

Nesse mesmo período, o termo “Classe A” é cunhado pela Oliver Wight para descrever uma empresa com Processos Integrado de Gestão, e que pode ser diagnosticado através do *Checklist–The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence (6th edition, 2005)*.

Dennis Groves (2008), em seu livro *Achieving Class A Business Excellence*, descreve esse Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model), que é exemplificado na figura 1. Nesta é demonstrada a hierarquia desses processos-chave de Gestão Integrada de Negócio e onde se localiza na figura o processo de S&OP/IBP, foco principal deste artigo. Os processos descritos são: Gerenciamento Estratégico; Planejamento Integrado de Negócio (S&OP/IBP); Gestão de Produtos e Novas Atividades; Gestão da Demanda; Gestão do Suprimento e Cadeia de Suprimento; Gestão Financeira; Gestão de Desempenho; Gestão de Pessoas, Valores e do Conhecimento.

Importante mencionar aqui que as empresas têm buscado a implementação desse modelo de negócio integrado nos últimos anos. A diferença entre elas é a “maturidade” com que esse modelo se encontra implementado. Toda empresa deveria estar em uma jornada de melhoria contínua. Para se obter a maturidade desse modelo a empresa terá que iniciar sua jornada de forma estruturada, tendo clareza dos passos (*milestones*) que deverá seguir. A habilidade de gerir um negócio

em um ambiente de constantes mudanças de forma eficiente (ágil, enxuto) e efetiva (obter o resultado), considerando uma “Condição Dinâmica Estabilizada” é a chave para o sucesso de uma empresa. Condição Dinâmica Estabilizada é definida como a habilidade, a capacidade de entender os vários cenários do negócio e os requisitos dos clientes/consumidores enquanto antecipadamente inicia as mudanças necessárias para encontrar essa nova condição por meio dos processos integrados de gestão (Stefano Jr, 2008).

A figura 2 mostra as fases de maturidade desse modelo para uma empresa. Para cada processo de gestão integrada, a empresa deve ter a clareza da maturidade desses processos. O processo de S&OP/IBP faz parte desses processos, em que poderemos analisar mais adiante o seu mapa de maturidade.

Stefano Jr. (2008) destaca que a maioria das empresas ainda se encontra dentro da fase 1 – coordenação, ou eliminando eventos não-planejados – fazendo as coisas de rotina de forma rotineiramente. Poucas atingiram a fase 2 – controle dos processos de negócio e pouquíssimas nas fases 3 e 4, se considerado a avaliação segundo o Checklist da Oliver Wight, 6th edition.

## O processo de planejamento integrado do negócio (S&OP/IBP)

“S&OP / IBP é muito mais do que um processo tático ou de integração da cadeia de abastecimento, ele é a maneira de como gerir um negócio de forma integrada e holística” – como descrito no artigo de John Schorr; Oliver Wight, *Businessexcellence*, ( 2007).

Nos últimos anos, as empresas têm substituído os processos de gerenciamento desconectados, com as suas atividades de informalidade e acusações mútuas (fire-fighting), para processos integrados de gestão capaz (capable planning and control). Esse movimento tem conduzido as empresas a melhorarem o seu nível de serviço ao cliente/consumidor, a realizar a gestão dos estoques, a aumentar a produtividade, a reduzir os custos internos e de aquisição. Benefícios têm sido reportados por meio de pesquisas, e empresas que têm conseguido implementar processos classe “A” podem obter benefícios, tais como (*BusinessExcellence, John Schorr, séries, 2008*):

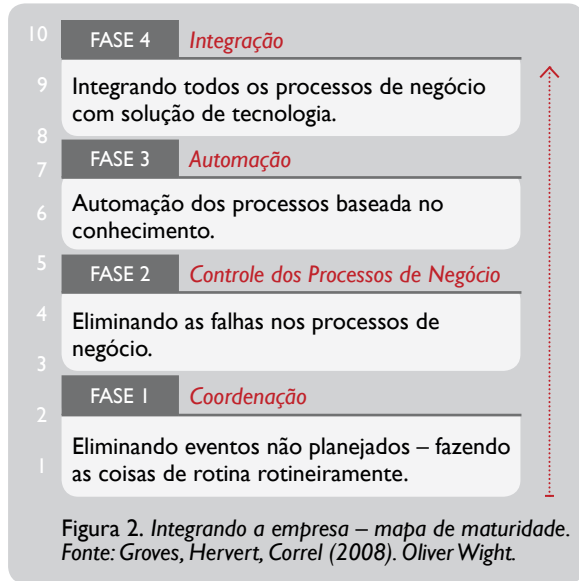
- 18% a 25% – aumento da assertividade do plano de demanda;

## Modelo de Negócio Integrado



Figura 1. Modelo de Negócio Integrado. Fonte: Groves, Hervert, Correl (2008). Oliver Wight

## Integrando a empresa – mapa de maturidade. O mapa de 10 anos.



- 10% a 25% – aumento da receita;
- 10% a 50% – melhorado o tempo de entrega acordado (*on-time-delivery*);
- 18% a 46% – redução de estoques;
- 11% a 45% – redução dos estoques de segurança;
- 30% a 45% – aumento da produtividade.

Um dos processos-chave para obter esses benefícios dentro da gestão integrada do negócio tem sido o Processo de S&OP/IBP.

S&OP/IBP é um planejamento integrado do negócio pelo qual os executivos continuamente e de forma colegiada alcançam: foco, alinhamento e sincronização por meio das funções da empresa. O processo mensal de S&OP/IBP com seus cinco passos traz junto todos os planos do negócio (clientes, vendas, *marketing*, desenvolvimento, manufatura, serviço, financeiro, estratégico) em um conjunto único de planos. Este é outro benefício promovido pelo S&OP/IBP; um conjunto único de planos (*one set of numbers*) dentro das empresas com um aumento acentuado da comunicação entre as funções. Esses planos são revisados de forma mensal pelo time gestor no nível agregado, tipicamente famílias, subfamílias de produtos e a saída desse processo é a declaração definitiva do que a empresa planeja para os próximos 18/24 meses de forma rolante. É importante lembrar aqui que o processo de S&OP/IBP é um processo mais estratégico do que operacional e como trabalha no nível agregado, ele não tem competência para gerenciar o curto prazo, mês corrente (Mc), M1 e M2. Os processos inferiores como o de gestão da

demanda detalhada, serviço ao cliente, planejamento mestre/planejamento mestre de produção, programação de fábrica e cadeia de abastecimento têm a finalidade de serem competentes para gerenciar o curto prazo e trabalham no nível detalhado e específico.

Desafortunadamente, empresas têm implementado o processo de S&OP/IBP ainda como sendo um processo tático ou operacional simplesmente de balanceamento da demanda e suprimento com um horizonte que varia de 3 a 4 meses no nível detalhado e específico não obtendo, portanto, os benefícios que este processo pode trazer para a empresa.

Essas empresas vêm o processo de S&OP/IBP como um processo operacional de *supply chain*/logística para melhor gerenciar as funções logísticas e de estoques. S&OP/IBP é muito mais do que isso: ele atua mais direcionado para o nível estratégico que operacional, minimizando ou mesmo eliminando as lacunas (*gaps*) do plano estratégico, plano de negócio, desempenho, desenvolvendo alternativas para fechar essas lacunas. S&OP/IBP é o processo que suporta o time gestor por meio das funções da empresa em desenvolver planos e alternativas, de forma colegiada para se atingir o plano estratégico, o plano de negócio e o desempenho esperado (segundo os preceitos do *Balanced Scorecard* – BSC). A ênfase é gerir o negócio de forma holística e não por meio de funções isoladas e/ou planos isolados. A figura 3 ilustra o processo de S&OP/IBP. S&OP/IBP é um processo de ciclo mensal, estruturado, por meio dos seus cinco passos.

**O passo 1 é a gestão de produtos e novas atividades:** esse passo inclui uma revisão completa do portfólio de produtos, alterações de produtos, racionalização de produtos, descontinuação de produtos, novas atividades que influenciem a demanda, o suprimento, o resultado financeiro do negócio e a revisão das premissas que suportam esses planos. Essas novas atividades podem surgir de uma forma global da empresa, por iniciativas de processos e tecnologias. Os recursos necessários e relacionados a essas novas atividades são avaliados neste passo também. A saída (*output*) deste passo é um plano de novas atividades o qual documenta todos os novos produtos, novas atividades revisadas e priorizadas com as suas premissas atualizadas e revisadas, como também os recursos necessários para a implementação dessas novas atividades. A saída (*output*) deste passo será a entrada (*input*) para o passo 2 – Gestão da Demanda.

**O passo 2 é a gestão da demanda:** esse passo recebe como parte da entrada (*input*) a saída (*output*) do passo 1 Gestão de Produtos. O passo 2 – Gestão da Demanda inclui uma revisão completa dos planos de demanda de

## Planejamento integrado de negócios (S&OP/IBP). Visão geral dos cinco passos do processo.

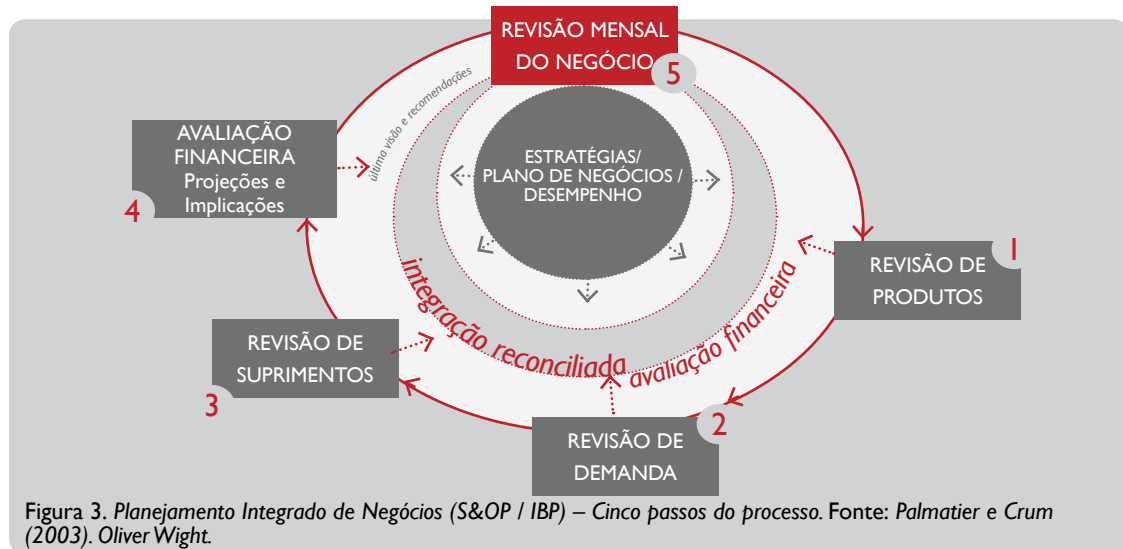


Figura 3. Planejamento Integrado de Negócios (S&OP / IBP) – Cinco passos do processo. Fonte: Palmatier e Crum (2003). Oliver Wight.

todos os produtos da empresa e a revisão das premissas que suportam esses planos. Os planos de demanda são sumarizados de forma agregada, família, subfamília para poderem ser levados ao S&OP/IBP. Importante lembrar que os planos de demanda agregados e que suportam o processo de S&OP/IBP como os planos de demanda detalhados e que suportam o processo de planejamento mestre/planejamento mestre de produção, devem estar totalmente alinhados no curto prazo, onde tipicamente se encontram. Outra observação importante que se pode fazer aqui é que o processo de planejamento é muitas vezes caríssimo e planejar demanda detalhada (Itens / SKUs – *Stockkeep Unit*) para um horizonte de 12/18/24 meses passa a ser simplesmente “algo” preciso, errado e de alto custo. Por isso que o processo de S&OP/IBP com seu horizonte típico de 18/24 meses é operado de forma agregada por famílias, imprimindo o conceito de um processo de forma mais agregada, porém correta. Dessa forma, o processo de planejamento de demanda detalhada pode contar com um horizonte de 2 a 5 meses por Itens/SKUs, dependendo do *lead time* acumulado; e o processo de planejamento da demanda agregada pode contar com um horizonte de 18 a 24 meses por família, subfamília, tipicamente. A saída (*output*) desse passo é um plano de demanda agregado sem restrições (*unconstrained*) com todas as premissas revisadas, validadas e planos de ações. A saída (*output*) deste passo será a entrada (*input*) para o passo 3 – Gestão do Suprimento.

**O passo 3 é a gestão do suprimento:** esse passo avalia a habilidade do suprimento e da cadeia de abastecimento

em suportar o plano de novas atividades desenvolvido no passo 1 e o planos de demanda desenvolvido no passo 2. Esse passo deve incluir uma revisão dos assuntos e alternativas relacionadas a materiais, capacidade, restrições, potencial de flexibilidade, planos de melhoria e padrões sazonais. Utilizando-se o planejamento da capacidade preliminar (*RRP – Resource Requirements Planning/RCC Rough-Cut Capacity Planning*), por meio do Desempenho Demonstrado ou *OEE – Overall Equipment Effectiveness*, sob o ponto de vista do suprimento/cadeia de abastecimento ou oferta, identifica-se a existência de alguma restrição quanto à habilidade de executar o plano de produção agregado para suportar o plano de demanda agregada. Importante observar que se está no processo de S&OP/IBP, portanto as discussões são em torno de “Volumes” de produção e “Não-Mix” de produção. O foco está entre o 4 e o 8 mês dentro do horizonte rolante de 18/24 meses. Se existir alguma questão relacionada ao impedimento ou restrição de plano de produção, planos alternativos devem ser desenvolvidos. Note-se que a decisão final sobre todas as alternativas e soluções desenvolvidas será feita de forma definitiva no passo 5 desse processo, onde o time gestor tomará a decisão final de forma colegiada.

**O passo 4 é a reconciliação integrada e avaliação financeira:** esse passo recebe os planos desenvolvidos nos passos anteriores, passos 1, 2 e 3, e organiza tudo dentro de um plano integrado de negócio, desenvolvendo a análise financeira, identificando lacunas com relação ao plano estratégico, plano de negócio, desempenho e recomendações para eliminar/minimizar essas lacunas. A

saída (*output*) desse passo no S&OP/IBP é um pacote do S&OP/IBP que será encaminhado ao time gestor com pelo menos 24 horas de antecedência para suportar as discussões e tomada de decisão final no passo 5 – Revisão Mensal do Negócio.

**O passo 5 é a revisão mensal do negócio pelo time gestor:** a entrada (*inputs*) para suportar esse passo e que deve vir dos passos anteriores passa tipicamente pelos indicadores de desempenho-chave, tendência do negócio, maiores impactos de alterações nos planos internos e externos, assuntos-chave para serem revisados e decisões requeridas por família e subfamília, última visão do alinhamento do negócio com o plano estratégico e plano de negócio. A saída (*output*) desse passo será um conjunto único de planos integrados, uma avaliação rolante do planejamento do negócio para os próximos 18/24 meses, decisões tomadas, planos acordados e retroalimentação (*feedback*) para o próximo ciclo, que deverá ser comunicada imediatamente para toda a organização. Se executado corretamente com uma maturidade capaz, o processo de S&OP/IBP dá condição ao time gestor de possuir um controle real sobre o negócio, executando a gestão de forma estruturada, ágil, enxuta, colegiada e com uma comunicação acentuada.

Um grande benefício que se obtém com este processo é a confiança de toda a organização nos planos que devem ser seguidos e realizados por todas as funções e seus executivos que a representam, possuindo a empresa um conjunto único de planos a serem seguidos direcionando o longo, médio e curto prazo, tanto na horizontal como na vertical.

O time gestor ou time diretivo por meio da visão rolante de 18/24 meses, dentro do ciclo mensal do processo de S&OP/IBP, passa a ter uma visão colegiada e antecipada do plano anual do negócio. Outro benefício que esse processo provê. A elaboração do “Plano Anual” do negócio deixa de ser um evento localizado, isolado na tentativa de se prever o que irá ocorrer no próximo ano, para um evento colegiado de forma rolante com visão integrada e antecipada, podendo fazer promessas mais confiáveis e validadas de forma colegiada para os acionistas, por meio de um processo estruturado de gestão das premissas. Importante ressaltar que números absolutos não representam absolutamente nada. O mais importante é o que está por trás desses números, que são as premissas, e que muitas vezes não são explicitadas e gerenciadas. Se a premissa não acontecer, o número não irá acontecer.

Embora não se tenha feito nenhuma menção à função de recursos humanos até o momento, é

importante destacar que esta função tem participação dentro dos passos 4 e 5, no qual deverá suportar as decisões relacionadas aos recursos humanos dentro das empresas.

Tipicamente depois do processo de S&OP/IBP atingir uma maturidade capaz (*capable S&OP / IBP – Checklist Oliver Wight*), o passo 5 terá um tempo de duração entre 2 a 3 horas, com decisões efetivas tomadas. Já no início da implementação e antes do processo atingir a maturidade capaz, as reuniões podem se estender por 8, 10 horas sem muitas decisões tomadas. Um processo para atingir a maturidade capaz pode necessitar de 9 a 12 ciclos. Como o ciclo do processo é mensal, antes de um ano ou 12 meses, será muito difícil um processo como esse atingir a maturidade capaz (*capable S&OP / IBP – Checklist Oliver Wight*).

Não é objetivo deste artigo abordar em mais detalhes cada passo do processo, nem aspectos relacionados aos participantes, papéis e responsabilidades, agenda rolante dos ciclos etc.

A figura 4 exemplifica o mapa de maturidade do processo de S&OP/IBP.

### **Como implementar o planejamento integrado do negócio (S&OP/IBP) usando uma metodologia estruturada.**

Um dos principais problemas, que muitas empresas estão se deparando, é que simplesmente não reconhecem onde elas estão (*as is*), ou a sua maturidade em relação aos processos integrados de gestão do negócio, dentro da sua jornada de melhoria contínua e, por conseguinte, não conseguem articular, definir de forma estruturada, correta e dentro das interdependências, o seu futuro (*to-be*), ou seja, os próximos passos e que passos devem ser seguidos. Isso leva tipicamente uma empresa a possuir várias iniciativas, e muitas delas otimizando somente uma função específica do negócio e competindo por recursos com as demais iniciativas. As pessoas dentro dessas empresas passam a ficar confusas e sem uma clareza da direção a ser seguida.

Como mencionado, toda empresa está em uma jornada de melhoria contínua e que nunca termina, em busca do alto desempenho sustentável com lucratividade (Stefano Jr, 2008). Isso pode parecer muitas vezes como algo impossível de se atingir para muitas empresas, porém se quebrar essa jornada em passos lógicos, considerando as prioridades competitivas, isso pode se tornar mais evidente e fácil de se atingir. Este fato está claro por meio dos 18 marcos padrões (*milestones*) desenvolvidos pela Oliver Wight (*Class A checklist Milestone Paths, Groves, 2008*). Embora não seja

objetivo deste artigo descrever esses “18 milestones” padrões, eles são: 01 – *Capable Planning & Control / Capable P&C for Distribution & Logistics*; 02 – *Capable Integrated Business Planning (S&OP)*; 03 – *Foundation Enabling for Sustainable Improvement*; 04 – *Foundation Business Improvement*; 05 – *Capable Product & Services Management*; 06 – *Capable Management of Demand*; 07 – *Capable External Sourcing*; 08 – *Capable Supply Chain*; 09 – *Advanced Integrated Business Planning (S&OP)*; 10 – *Advanced Strategic Planning*; 11 – *Advanced Managing & Leading People*; 12 – *Advanced Business Improvement*; 13 – *Advanced Product & Services Management*; 14 – *Advanced Management of Demand*; 15 – *Advanced Internal Supply*; 16 – *Advanced External Sourcing*; 17 – *Advanced Supply Chain Management*; 18 – *Excellence Enabling Capability*.

Para vencer cada *milestone*, e implementar melhores práticas (*Best Practices*) existe uma metodologia estruturada de implementação comprovada de sucesso e que está representada na figura 5.

Essa metodologia está dividida em três estágios: estágio 1 – Liderança (*Leadership*); estágio 2 – Desenvolvimento

(*Development*) e estágio 3 – Propriedade (*Ownership*). Uma mudança fundamental que deve acontecer e deve ser gerenciada, quando uma empresa entra nessa jornada, é com relação à cultura ou modelo mental já estabelecido. Isso deverá sofrer alterações, sendo assim vai exigir liderança, entusiasmo, entendimento, comprometimento e direcionamento por meio do time gestor. A responsabilidade de liderança nunca pode ser delegada, ela é única e exclusiva do time gestor; que para isso deverá enxergar um pouco além do curto prazo. Mudança de comportamento só ocorre quando o time gestor está pré-disposto e envia uma mensagem clara para toda a empresa indicando que isso irá ocorrer. A metodologia endereça então já no estágio 1 – Liderança, a educação inicial, o diagnóstico, a visão da jornada, o tamanho da lacuna e o valor da oportunidade terminando por definir o *milestone* a ser planejado. Nesse momento o time gestor entende o tamanho do esforço que precisa ser feito e de como fazê-lo, definindo o ou os *milestone(s)* a serem perseguidos, nascendo assim o ponto de comprometimento (*Point of Commitment*).

## Jornada rumo à maturidade. Planejamento Integrado de Negócios (S&OP/IBP).

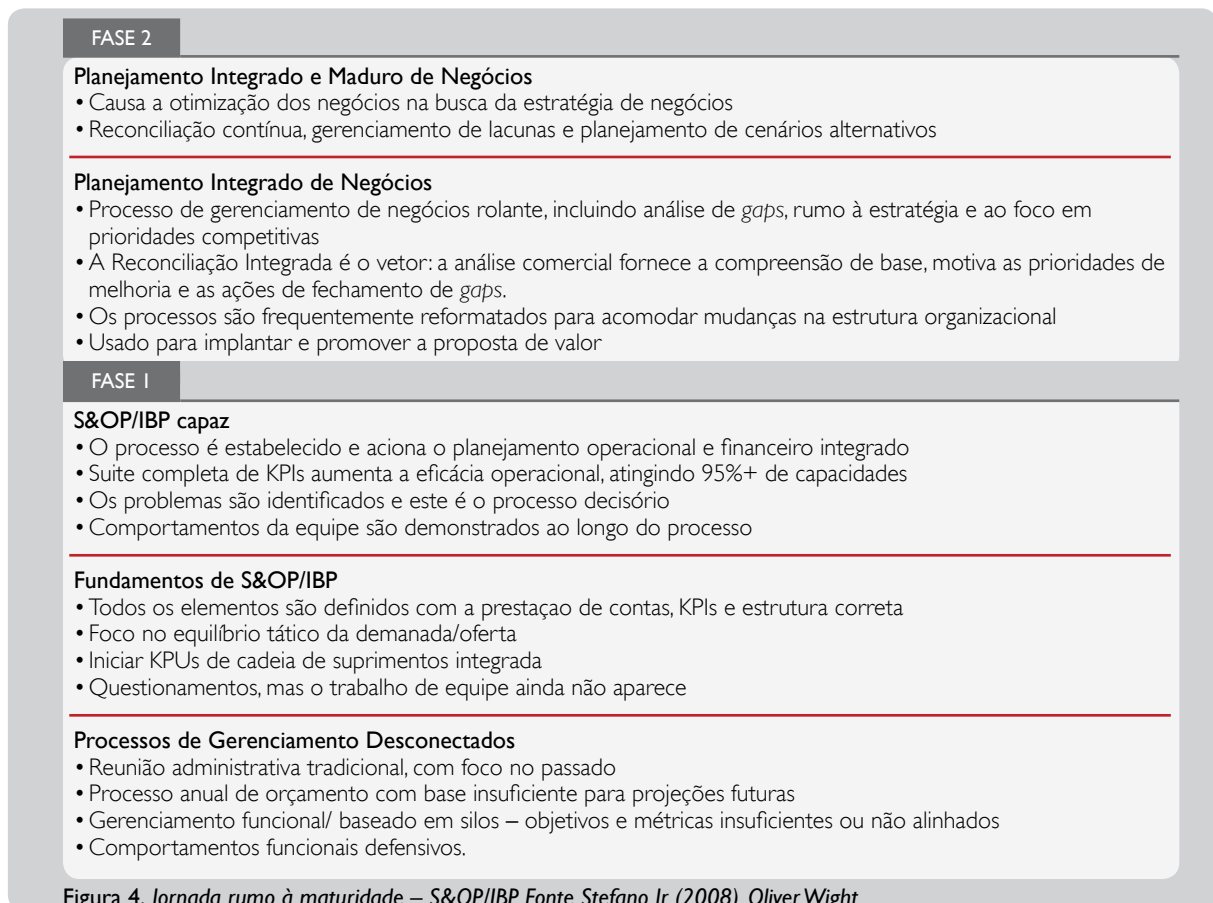


Figura 4. Jornada rumo à maturidade – S&OP/IBP. Fonte Stefano Jr (2008). Oliver Wight.



O segundo estágio, estágio 2 – Desenvolvimento vai endereçar o desenvolvimento dos especialistas internos, agentes de mudança, uma educação mais detalhada, vai executar em maior profundidade a avaliação do *milestone* definido, redesenho dos processos e executar a disseminação por meio de um programa de educação direcionado. Partindo para o estágio 3 – Propriedade, é onde o *milestone* definido será concretizado alavancando as competências da empresa e a mudança de comportamento para o novo processo de gestão, iniciando a parte amarela no modelo referida como: Amadurecer; Evoluir; Sustentar, que está diretamente relacionada à busca do alto desempenho sustentável com lucratividade. Atingindo o *milestone* programado, outro *milestone* deverá ser programado na sequência dando continuidade à jornada rumo ao Alto Desempenho Sustentável com Lucratividade e que nunca termina, aumentando assim a zona amarela descrita como: Amadurecer; Evoluir; Sustentar (stefano jr; 2008).

### As dificuldades enfrentadas pelas empresas

São diversas as dificuldades enfrentadas pelas empresas quando decidem implementar o processo de S&OP/IBP. Algumas consideradas como as mais relevantes são:

- A carência ou mesmo a falta de conhecimento dentro das empresas, em todos os níveis, sobre os conceitos, relacionados ao modelo de negócio integrado (*Integrated Business Model*);
- A carência ou mesmo a falta do claro entendimento, em primeiro lugar pelo time gestor e em segundo pela empresa, do grau de maturidade desse modelo na empresa;

- A carência ou mesmo a falta da qualidade de dados existentes na empresa;
- A falta de um coordenador “tempo integral” para a implementação e coordenação do processo S&OP/IBP;
- A carência dos processos de curto prazo, quando comparados com a maturidade capaz (*capable*). Isso leva todo o time gestor a atuar no curto prazo fazendo com que não sobre tempo para ir um pouco além desse curto prazo, tendo todo o seu tempo alocado em agilizações (*expediting*).

### Os benefícios obtidos pelas empresas que conseguiram implementá-lo e atingir a maturidade capaz (*capable*)

Alguns benefícios podem ser destacados quando o processo de S&OP/IBP é implementado e atinge o nível capaz (*capable*) de maturidade:

- Um único conjunto de planos (estratégico, produtos, demanda, manufatura, suprimento, financeiro, recursos humanos) dentro da empresa;
- O time gestor passa a ter mais tempo para trabalhar nas oportunidades ao invés dos problemas do dia-dia;
- Melhora no nível de atendimento ao cliente;
- Redução de inventários;
- Redução dos custos de manufatura;
- Melhora na assertividade do plano de demanda;
- Melhora da produtividade;
- Time gestor trabalha de forma proativa, colegiada e com um espírito de time fortemente implementado;
- Gerenciamento das mudanças de forma eficiente, eficaz e colegiada;
- Avaliação de desempenho colegiada e estruturada,

### Metodologia de Implementação Comprovada, Oliver Wight



Figura 5. Metodologia de Implementação Comprovada de Sucesso. Fonte: Stefano Jr (2008). Oliver Wight.

não existindo conflitos de indicadores-chave de desempenho;

- Melhora do valor do negócio por meio das decisões efetivas e no tempo correto.

### **Fator crítico de sucesso na execução do processo de S&OP/IBP**

Disciplina, disciplina e disciplina através de um calendário rolante com um horizonte de pelo menos 6 meses, das agendas que representa o processo de S&OP /IBP na sua integridade. Um aspecto importante a ser realçado dentro dessa agenda é a participação do principal executivo no passo 5 efetivamente.

### **Conclusão**

A maioria das empresas ainda terá que trabalhar duramente para implementar esse processo de S&OP/IBP nos próximos anos, e desenvolver um programa estruturado de melhoria relacionado ao modelo integrado de negócio e a sua maturidade, com o objetivo de atingir o alto desempenho sustentável com lucratividade, passando pelas fases de maturidade citada no artigo.

Existe uma enorme oportunidade para as empresas que iniciarem a jornada por meio de uma metodologia estruturada, implementando melhores práticas, pois os resultados positivos apresentados no artigo recomendam a implementação deste processo de planejamento integrado – S&OP/IBP.

Este artigo não teve a pretensão de esgotar completamente o assunto, o que poderá ser feito em novos artigos abordando aspectos específicos de cada passo do processo e da metodologia estruturada de implementação.

### **Referências**

*Achieving Class A Business Excellence – An Executive’s Perspective*, Dennis Groves, Kevin Herbert, Jim Correl, John Wiley & Sons, Inc, 2008  
*Aberdeen Group, 2008 Enterprise Sales and Operations Planning*, George E Palmatier with Colleen Crum (Oliver Wight), J. Ross publishing, co-published by APICS, 2003  
*Introduction to Materials Management*, J R Tony Arnold, Stephen N Chapman, Prentice Hall, 2001. John E Schorr, June 2007 – *Businessexcellence*, Oliver Wight articles  
*MARPII: Making It Happen*, Thomas F Wallace, John Wiley & Sons, Inc, 1990  
*Orchestrating Success*, Richard Ling & Walter E Goddard (Oliver Wight), John Wiley & Sons, Inc, 1988  
*STEFANO JR, WILSON – Sustainable High Performance and Profitability (SHP&P)*. Oliver Wight White Paper, June 2008 – [www.oliverwight.com](http://www.oliverwight.com).  
*The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence*, 6th edition, 2005