

TRANSFORMANDO O PROCESSO DE S&OP NA ARCELORMITTAL BRASIL – AÇOS PLANOS COM O SAP IBP E SAP JAM*

Andre Miranda de Assumpção¹

Eder Lana Oliveira²

Marcelo Magalhães Carmo³

Patricia Borges de Alvarenga⁴

Sidemar Sehnem⁵

Walmir Pereira de Amorim Junior⁶

Resumo

Imersas em um mercado em constante mudança, as empresas têm seguido em uma busca contínua pela melhoria de seus processos. Diante disso, nos últimos 2 anos, o segmento de Aços Planos da ArcelorMittal Brasil vem passando por um processo de transformação, revisitando e reestruturando seus processos internos. Na área de planejamento um dos itens avaliados foi o processo de Planejamento de Vendas e Operações – Sales and Operations Planning (S&OP). O objetivo desse trabalho é a apresentação do novo modelo de S&OP da ArcelorMittal Brasil – Aços Planos, seus benefícios, e ferramentas utilizadas para suportar essa evolução: o SAP Integrated Business Planning for S&OP e a plataforma de colaboração SAP Jam, responsável por orquestrar todo fluxo de S&OP e as interações entre as diversas áreas envolvidas. O novo processo foi baseado nos conceitos existentes na literatura e também é objeto desse artigo. Além disso, no projeto de implementação do SAP IBP e SAP Jam foram utilizadas a Metodologia de Gerenciamento de Projetos baseada nas melhores práticas descritas pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute) e a Metodologia SAP Activate para a implementação dos produtos. Como resultado da implantação desse projeto, foram obtidos vários benefícios, sendo alguns deles já atingidos e outros a serem capturados após o período de adaptação e estabilização dos processos e ferramentas.

Palavras-chave: Planejamento de Vendas e Operações; S&OP; SAP IBP; SAP Jam; Planejamento Colaborativo

TRANSFORMING ARCELORMITTAL BRASIL – FLAT STEEL WITH SAP IBP AND SAP JAM

Abstract

Immersed in an ever-changing market, companies have been pursuing a continuous search to improve of their processes. Therefore, in the last two years, ArcelorMittal Brasil Flat Steel segment has gone through a process of transformation, revisiting and restructuring its internal processes. In the Planning area one of the evaluated items was the Sales and Operations Planning (S&OP) process. The objective of this work is to present the new ArcelorMittal Brasil – Flat Steel S&OP model, its benefits and tools to support this evolution: SAP Integrated Business Planning for S&OP and the social collaboration platform (SAP Jam), responsible for orchestrating the whole S&OP flow and interactions among all involved areas. The new process was based on existing concepts in the literature and is also object of this article. In addition, in the SAP IBP and SAP Jam implementation were used the Project Management Methodology based on the best practices described by PMBOK (Project Management Body of Knowledge) from PMI (Project Management Institute) and the SAP Activate Methodology for products implementation. As a result of this project implementation, several benefits were acquired, some of them already being reached and others to be caught after ramp up and stabilization period of processes and tools.

Keywords: Sales and Operations Planning; S&OP; SAP IBP; SAP Jam; Collaborative Planning.

¹ *Administração de Empresas com Pós Graduação em Engenharia de Produção, Administrador Especializado em Engenharia de Produção, Especialista de Planejamento Integrado, Gerência de Área de Planejamento de Vendas e Produção / Gerência Geral de Mercado e Planejamento Integrado, ArcelorMittal Brasil S.A.– Aços Planos, São Francisco do Sul, SC, Brasil.*

- ² *Engenharia Metalúrgica, Pós Graduação em Engenharia dos Materiais, Especialista de Planejamento Integrado, Gerência de Área de Planejamento de Vendas e Produção / Gerência Geral de Mercado e Planejamento Integrado, ArcelorMittal Brasil S.A. – Aços Planos, Serra, ES, Brasil.*
- ³ *Engenharia de Computação, Engenheiro de Computação, Analista de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas, Gerência de Sistemas de Informação / Gerência Geral de Tecnologia da Informação e Automação de Processos, ArcelorMittal Brasil S.A. – Aços Planos, Serra, ES, Brasil.*
- ⁴ *Engenharia de Alimentos com MBA em Gestão Empresarial, Engenheira Especializada em Gestão Empresarial, Especialista de Planejamento Integrado, Gerência de Área de Planejamento de Vendas e Produção / Gerência Geral de Mercado e Planejamento Integrado, ArcelorMittal Brasil S.A. – Aços Planos, Serra, ES, Brasil.*
- ⁵ *Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Negócios e MBA em Supply Chain, Administrador Especializado em Supply Chain, Especialista de Planejamento Integrado, Gerência de Área de Planejamento de Vendas e Produção / Gerência Geral de Mercado e Planejamento Integrado, ArcelorMittal Brasil S.A. – Aços Planos, São Francisco do Sul, SC, Brasil.*
- ⁶ *Ciência da Computação, Mestre em Informática, Analista de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas, Gerência de Sistemas de Informação / Gerência Geral de Tecnologia da Informação e Automação de Processos, ArcelorMittal Brasil S.A. – Aços Planos, Serra, ES, Brasil.*

1 INTRODUÇÃO

O cenário de grande dinamismo tornou-se um desafio constante na vida das organizações e visando se posicionar cada vez melhor diante desse panorama, o incentivo à inovação passou a ser uma grande tendência. Nos últimos 2 anos, o segmento de Aços Planos da ArcelorMittal Brasil vem passando por um processo de transformação, revisitando e reestruturando seus processos internos, inclusive na área de planejamento. Nessa área, um dos objetivos principais foi promover uma evolução no processo Planejamento de Vendas e Operações ou S&OP (do inglês, Sales and Operations Planning) e para suportar essa evolução, foi definida como ferramenta o SAP Integrated Business Planning for Sales and Operations Planning. Além disso, também foi utilizada uma plataforma de colaboração (SAP JAM), responsável por orquestrar todo fluxo de S&OP e as interações entre as diversas áreas envolvidas no processo.

Segundo Kotler (2000), alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros, ainda, mudam rapidamente, de maneira imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos. Além disso, também entende que quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida.

Kotler (2005) acredita que a chave para a sobrevivência e o crescimento organizacional é a habilidade da empresa para adaptar suas estratégias em um ambiente rapidamente mutante, colocando uma carga pesada sobre a administração para antecipar corretamente os eventos futuros.

Nota-se que a acurácia de um planejamento corresponde a um dos principais fatores para o sucesso das empresas e, cima de tudo, esse planejamento não deve ser realizado de forma isolada em cada departamento. Ele deve ocorrer de maneira integrada para ajudar na tomada de decisão da alta administração.

Para WALLACE (1999), as diversas áreas envolvidas no processo de planejamento muitas vezes estão em desacordo umas com as outras:

- **Vendas** deseja aumentar as vendas e a satisfação dos clientes, o que geralmente provoca um aumento dos estoques;
- **Produção** deseja que seus equipamentos operem estáveis e eficientes, com grandes lotes de produção e baixas alterações de setup (configuração) de equipamentos;
- **Financeiro** busca maior lucratividade e fluxo de caixa, reduzindo o investimento.

O processo de Planejamento de Vendas e Operações integra essas diferentes visões em um único processo balanceado de tomada de decisão.

Como um dos instrumentos para desdobramento e implementação do planejamento estratégico, o processo S&OP (Sales and Operations Planning, ou em Português, Planejamento de Vendas e Operações) pode agregar valor ao negócio ao promover o debate antecipando as necessidades e restrições da empresa, criando a partir daí soluções sincronizadas com os requisitos da demanda e da oferta. Sua missão é a de balancear os volumes da demanda com a oferta (WALLACE, 2001).

Segundo CORRÊA (2001), o processo de S&OP tem alguns objetivos específicos que podem servir para caracterizá-lo. São eles:

1. Apoiar o planejamento estratégico do negócio através de análises e revisões periódicas, garantindo sua viabilidade e efetividade;
2. Garantir que os planos operacionais sejam realistas, considerando as inter-relações existentes entre as diversas áreas da empresa;
3. Gerenciar as mudanças de forma eficaz a partir de postura proativa;
4. Gerenciar os estoques de produtos finais e/ou carteira de pedidos de forma a garantir bom desempenho de entrega (disponibilidade de produto);
5. Avaliar o desempenho do processo de planejamento de vendas e estoque, identificando e segregando as atividades que estão fora de controle daquelas que se encontram sob controle;
6. Desenvolver o trabalho em equipe através da criação de condições para que cada departamento participe do planejamento global da empresa.

De acordo com NORTEGUBISIAN (2017), o processo padrão de S&OP consiste em cinco etapas básicas (Figura 1) a serem descritos a seguir.

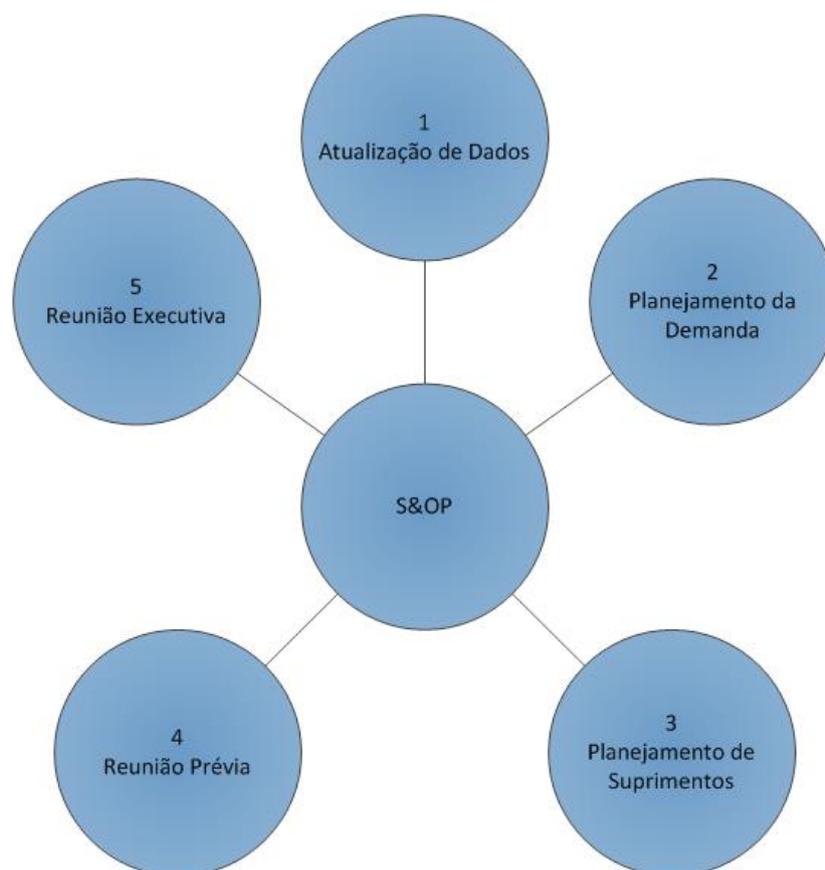


Figura 1. Etapas do S&OP.

Fonte: Adaptado de NORTEGUBISIAN (2017)

Na etapa 1 (atualização de dados), é realizada a atualização dos arquivos com os dados relativos ao período anterior: vendas reais, volumes de compra, níveis de estoques, valores financeiros envolvidos. A partir da atualização dos dados, é possível gerar a previsão de vendas para o período seguinte.

Na etapa 2, ocorre a atividade de planejamento da demanda e seu principal objetivo é geração de uma previsão de demanda irrestrita consensada entre as áreas de Vendas, Mercado e Planejamento de Vendas. Nesse momento, um dos maiores

desafios é a definição uma previsão de demanda efetiva para o horizonte de planejamento do S&OP e, para tal, as previsões estatísticas podem ajudar fornecendo uma visão de futuro baseado no passado. Porém, segundo WALLACE (1999), previsões estatísticas são reativas e para torna-las realistas, é necessário combiná-las com dados fornecidos pela áreas de Vendas e Mercado, como por exemplo, informações qualitativas do mercado (informações de campo da equipe comercial) e ocorrência de eventos especiais (promoções, efeitos de sazonalidade ou tendência).

Na etapa 3, realiza-se o planejamento dos suprimentos necessários para suportar as vendas projetadas. Podem ser elaborados vários planos alternativos de fornecimento para possibilitar a execução das tarefas planejadas na etapa 2. Nessa etapa, também são avaliados os níveis desejados de estoques, acompanhados os indicadores definidos pela política de estoques da empresa (giro e cobertura para cada família de produtos) e são monitorados os aspectos relativos às limitações de fornecimento: capacidade de fornecedores, recursos disponíveis e disponibilidade de materiais.

Na etapa 4, é realizada uma reunião prévia da equipe executiva (média gerência), na qual as diferenças encontradas entre planejamento de demanda e de suprimentos são identificadas e tratadas, bem como seu impacto financeiro. É fundamental que os participantes da reunião prévia possuam ciência sobre os problemas identificados e participem sugerindo alternativas. São possíveis dois tipos de resultados:

- Consenso sobre os pontos em que é possível obter uma solução, sem a necessidade do envolvimento da alta gerência/direção da empresa;
- Definição das possíveis alternativas acerca das questões pendentes que serão apresentadas na reunião executiva de S&OP (próxima etapa do processo).

Algumas alternativas podem requerer mudanças estratégicas, que devem ser decididas pelos executivos. À medida que o processo S&OP é repetido, a tendência é que o número de pontos a serem tratados pela equipe executiva na etapa posterior tenda a se reduzir.

Na etapa 5, ocorre a reunião executiva, na qual são tomadas as decisões de aprovação do plano gerado na etapa 4 e/ou avaliadas e decididas as questões ainda em aberto. Participam dessa reunião os gestores do grupo anterior (reunião prévia), mais um comitê executivo formado pela alta gerência/ direção da empresa.

Uma vez finalizada a etapa 5, o plano é atualizado com dados financeiros, formalizado para toda a empresa, encerrando o ciclo de planejamento.

Os maiores benefícios do processo S&OP são (APICS, 2000):

- a) Manter todos os recursos da organização alinhados com as metas estabelecidas;
- b) Evitar que decisões isoladas tomadas por um departamento independente tenha um impacto negativo em toda a organização;
- c) Elaborar um plano de produção factível quando comparado com as necessidades do mercado.

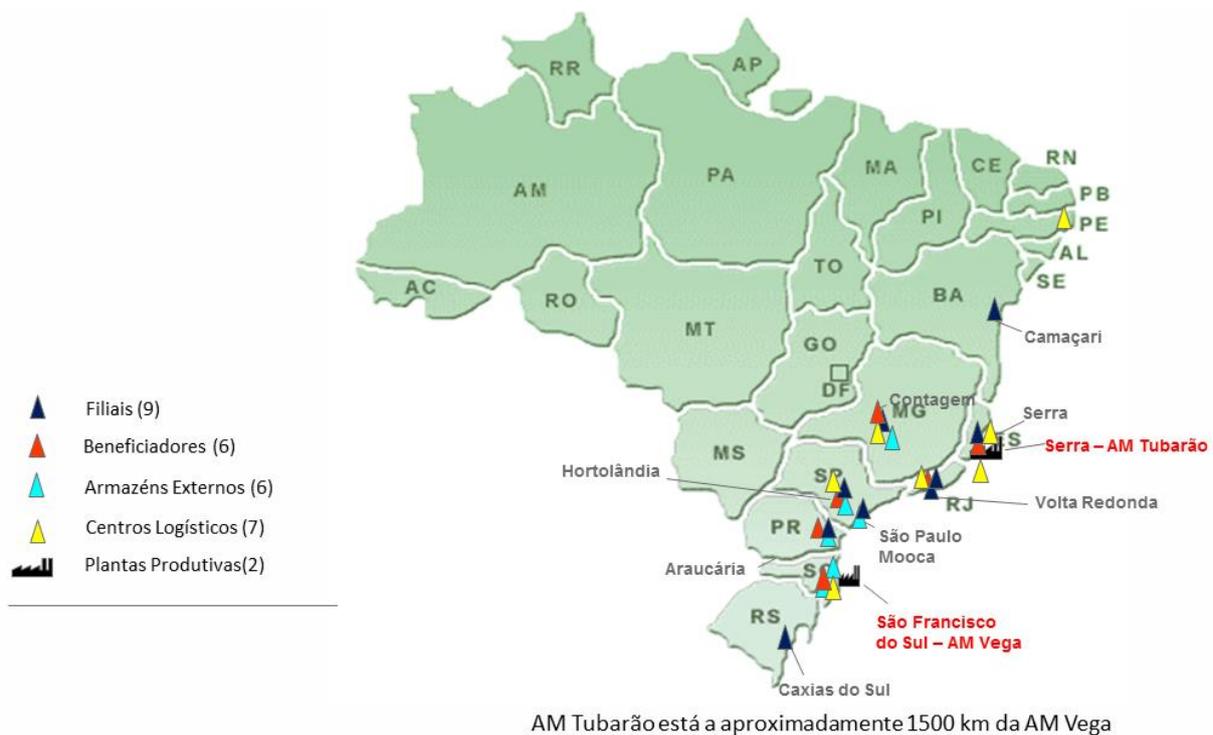
Além disso, em uma implantação eficaz do S&OP, Wallace (2001) salienta os seguintes benefícios:

- a) Para as empresas que produzem para estoque: melhor atendimento ao cliente e baixos estoques de produtos acabados;

- b) Para as empresas que produzem sob encomenda: Alto nível de atendimento ao cliente e frequentemente baixos prazos de entrega ao cliente;
- c) Uma produção mais nivelada sem picos ou vales, redução de horas extras e aumento de produtividade.
- d) Redução de conflitos entre a media gerencia, aprimorando o trabalho em equipe, das áreas de Vendas, Marketing, Finanças, Produção, Logística, Planejamento de Materiais, e Desenvolvimento de produtos;
- e) Trabalho em equipe aprimorado entre os executivos;
- f) Maior responsabilidade em relação ao desempenho real do plano;
- g) Atualização mensal do Plano de Negócios, levando a uma visibilidade antecipada e menos surpresas mais tarde, no resultado anual.

Líder mundial na produção de aço, o Grupo ArcelorMittal está presente em mais de 60 países, com unidades industriais e representações comerciais. Sendo a maior produtora de aços planos e longos da América Latina, a ArcelorMittal Brasil opera 27 unidades e sua capacidade de produção anual é de 13 milhões de toneladas de aço. No Brasil, atua em diversos segmentos, tais como: Aços Planos, Longos, Arames, Mineração e Distribuição.

O escopo desse trabalho está restrito ao segmento de Aços Planos no Brasil, e pode ser visualizado através da Figura 2:



Capacidade de Produção da AM Tubarão : 7.5 MT/ano ; Vendas MI - 28%; Vendas ME - 39%; Vega - 33%
 Capacidade de Produção da AM Vega : 1.4 MT/ano ; Vendas MI - 92%; Vendas ME - 8%

Figura 2. Segmento Aços Planos da ArcelorMittal Brasil.

Na Figura 3, pode-se visualizar o modelo de Planejamento de Vendas e Operações existente na empresa antes da implementação desse trabalho.

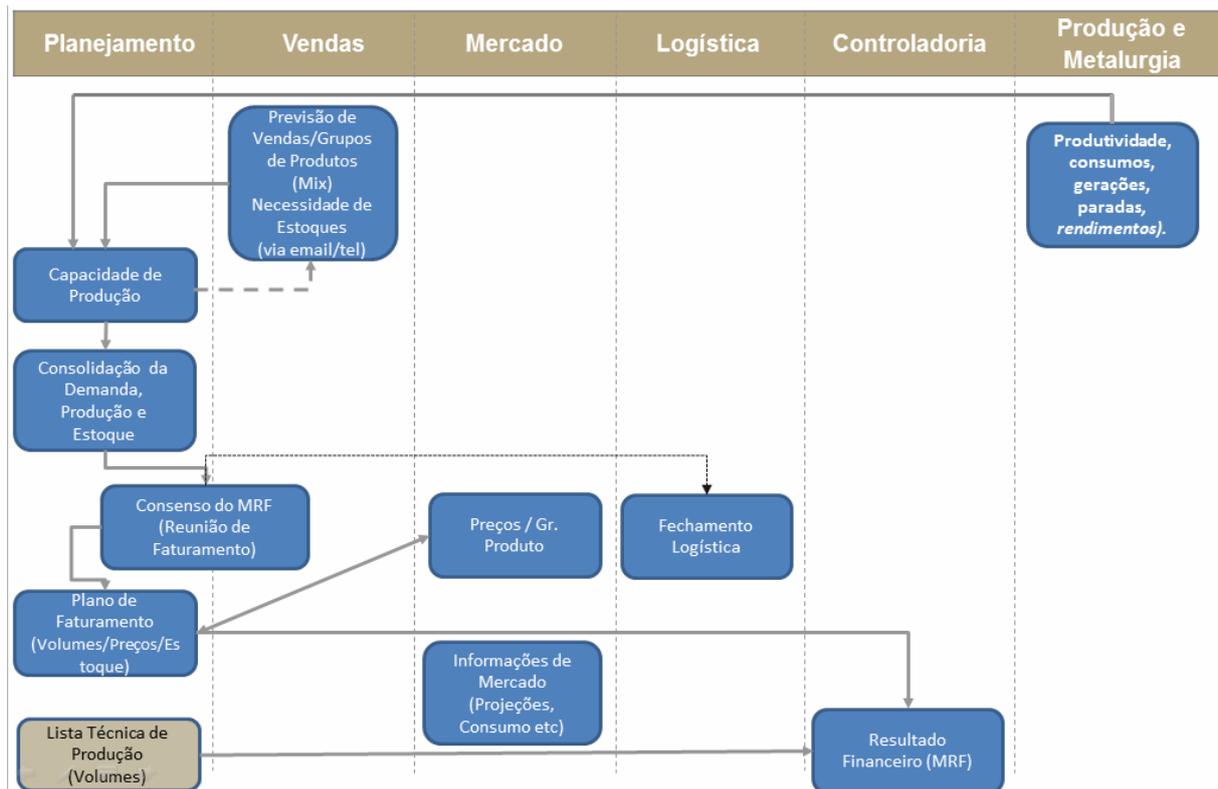


Figura 3. Modelo Anterior de Planejamento de Vendas e Operações.

Podem-se destacar alguns pontos principais que motivaram a evolução do processo de S&OP na empresa:

- Uso de muitos sistemas e planilhas para chegar aos resultados de um processo de Sales & Operations Planning (S&OP);
- As previsões de demanda, utilizadas como entrada para o processo de S&OP, eram registradas apenas na visão da área de Vendas. As percepções de mercado e planejamento (base estatística) não eram consideradas;
- O Planejamento era realizado apenas com foco em volumes, sem levar em consideração os itens de impacto financeiro;
- Impossibilidade de visualizar os impactos da alteração da demanda nas visões de suprimentos e de finanças de forma imediata;
- Dificuldade para simular e comparar cenários de planejamento;
- Maior tempo gasto trabalhando com os dados de fato que planejando;
- Visualizações possíveis somente em níveis agregados de informação;
- Dificuldade de trabalhar com grandes volumes de dados dentro do ciclo de planejamento;
- A área de Logística era totalmente passiva no processo, ou seja, apenas reagia ao plano recebido ao final do processo. Não participada da tomada de decisão para fechamento do plano;
- Elevada interação entre pessoas de diferentes áreas no processo de S&OP: Vendas, Planejamento, Controladoria e Produção;
- Dificuldade no gerenciamento e compartilhamento das informações e decisões geradas durante o processo de S&OP.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A seguir serão apresentadas as metodologias de gerenciamento de projetos e de desenvolvimento do produto empregados no projeto de implementação das ferramentas escolhidas para suportar o novo processo.

2.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

O projeto de implementação da ferramenta SAP IBP no segmento de Aços Planos foi gerenciado seguindo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos baseada nas melhores práticas descritas pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute) e adotada pela área de TI da ArcelorMittal Brasil.

O PMI é uma associação sem fins lucrativos, fundado no final da década de 1960, que tem como objetivo promover a pesquisa, a sistematização e a divulgação dos conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos, estabelecer uma ética na profissão e certificar profissionais da área. Já o PMBOK é um guia que contém uma visão geral sobre o gerenciamento de projetos, contendo desde conceitos básicos até todos os processos do gerenciamento de projetos, com suas respectivas entradas e saídas, além de boas práticas de gerenciamento.

O PMBOK 2012 é composto por 44 processos de gerenciamento de projetos que são organizados em cinco grupos (PMI, 2012):

1. **Processos de Iniciação:** Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
2. **Processos de Planejamento:** Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
3. **Processos de Execução:** coordena pessoas e outros recursos na realização do projeto;
4. **Processos de Controle:** assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos por meio do monitoramento e avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessário;
5. **Processos de Encerramento:** formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

Esses cinco grupos de processos possuem dependências claras e são executados na mesma sequência em todos os projetos (PMI, 2012). A Figura 4 apresenta as conexões entre os grupos de processos.

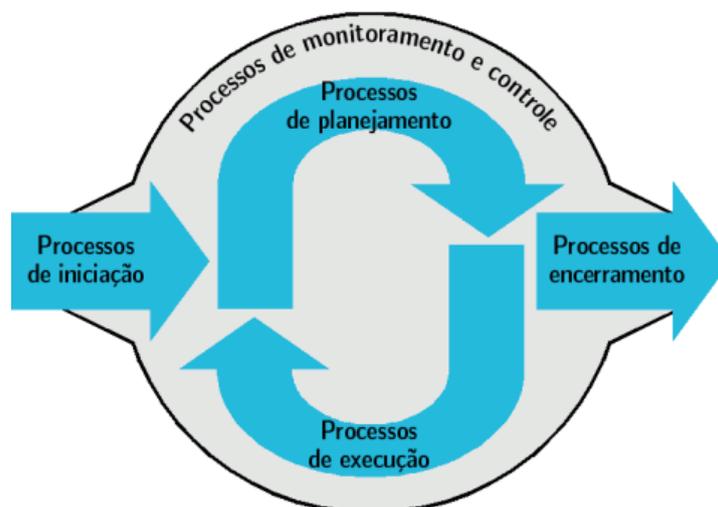


Figura 4. Ligações entre os grupos de processo.

Fonte: Adaptado de PMI(2012)

Com o objetivo de organizar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos o PMBOK traz dez áreas de conhecimento que devem ser consideradas no gerenciamento de um projeto, como apresentado na Figura 5.

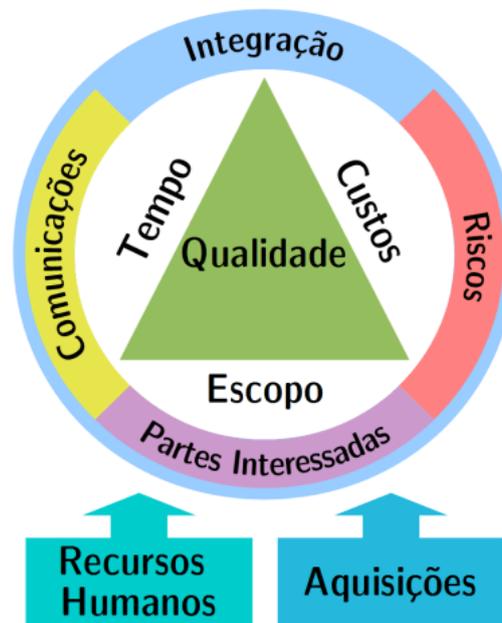


Figura 5. Áreas do Conhecimento do PMBOK.

Fonte: Adaptado de PMI(2012)

Segundo D'ÁVILA(2015), Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações, Partes Interessadas e Riscos devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos.

Um projeto consiste nisso: pessoas (e máquinas) que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando trabalho coordenado para atingir determinado objetivo.

2.2 Metodologia de Desenvolvimento do Produto

Para a implementação das ferramentas SAP IBP e SAP JAM foi utilizada a nova metodologia de implementação da SAP: o Activate.

De acordo com SAP (2015), a metodologia SAP Activate é uma estrutura modular e ágil para implementação ou migração de soluções SAP que fornece conteúdo e orientação para equipes de projetos. Ele suporta as equipes em todas as etapas do seu projeto, desde o planejamento inicial e implementação dos requisitos, até a melhoria contínua da sua solução SAP. Ela é baseada em suas predecessoras: metodologia ASAP (para implementações on premise, ou seja, quando o software é instalado no data center da empresa) e metodologia SAP Launch (para implementações na nuvem). Além disso, fornece conteúdo de implementação pré-

fabricado, aceleradores, ferramentas e melhores práticas que auxiliam os consultores a entregar resultados consistentes e bem sucedidos.

Ainda segundo SAP (2015), a metodologia é estruturada em cinco fases do projeto de migração ou implantação: preparar, explorar, realizar, implantar e executar. A Figura 6 apresenta as principais atividades de cada fase da metodologia:

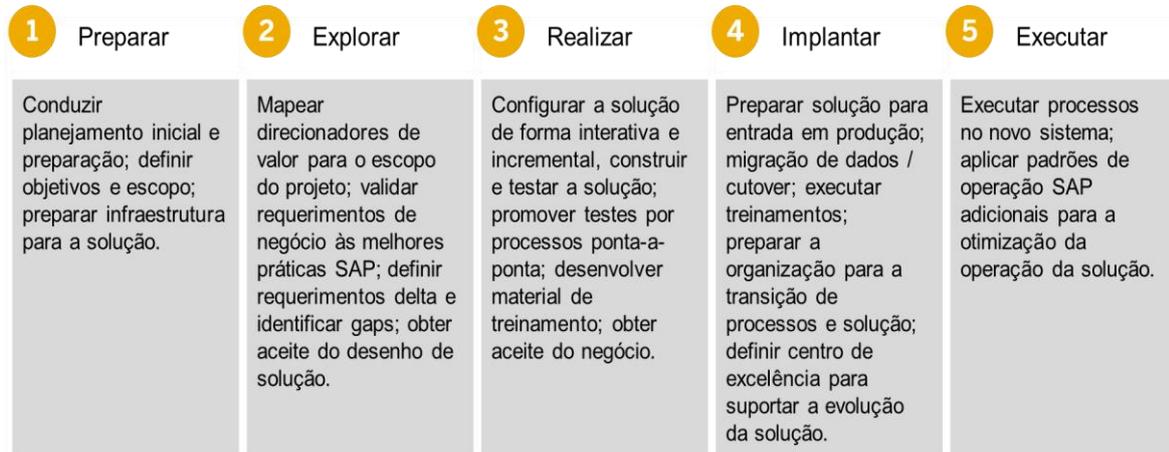


Figura 6. Fases da metodologia SAP Activate.

Fonte: Adaptado de SAP (2015)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Além de ser a ferramenta capaz de suportar todo o processo de Sales & Operations Planning, o SAP IBP trouxe consigo um novo modelo de negócio que foi utilizado como base para definição do novo processo de S&OP do segmento de Aços Planos da ArcelorMittal Brasil. A Figura 7, ilustra esse novo modelo:

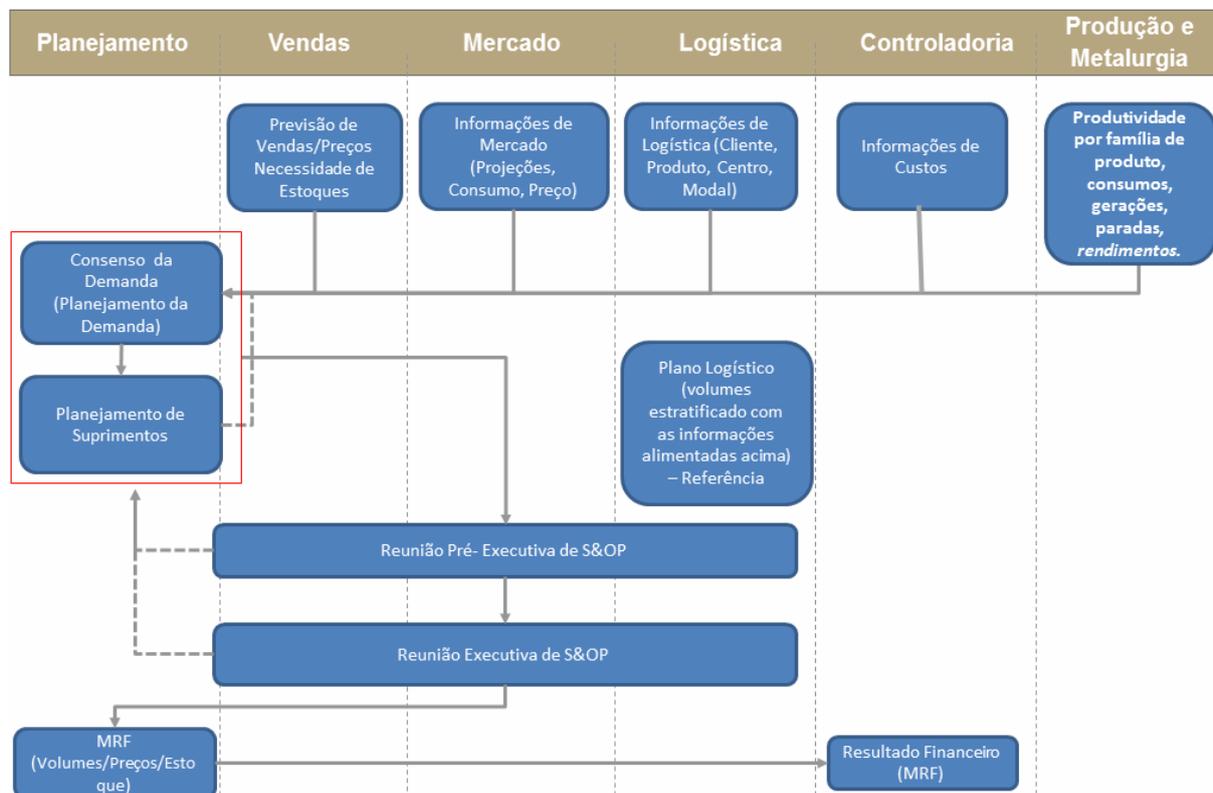


Figura 7. Novo modelo de S&OP.

Como se pode observar, esse novo modelo de S&OP é bastante aderente ao descrito por NORTEGUBISIAN (2017), apresentado anteriormente.

Desenvolvido sobre a tecnologia de banco de dados SAP HANA (plataforma em memória), o SAP IBP for S&OP é uma solução de planejamento da cadeia de suprimentos que combina recursos para vendas e operações e planejamento de suprimentos. Além disso, integrada a essa ferramenta, está o SAP Jam, que é a ferramenta de colaboração social responsável por orquestrar todo o processo de Sales & Operations Planning. A Figura 8 apresenta a arquitetura da solução implantada:

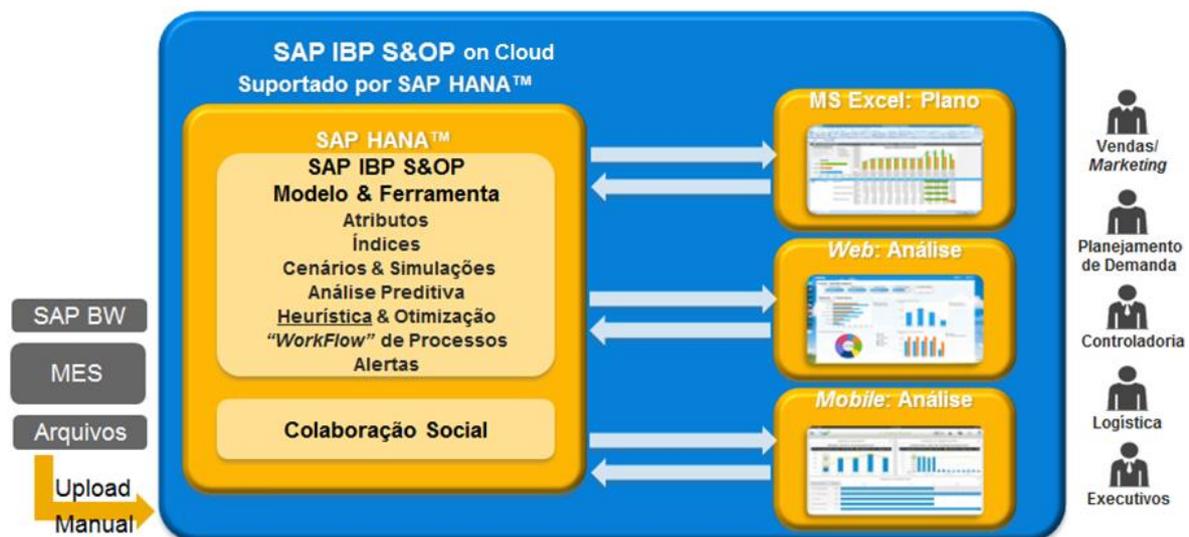


Figura 8. Arquitetura da solução.

Os atores envolvidos no processo de S&OP interagem basicamente das seguintes formas no SAP IBP:

- Interface via Microsoft Excel;
- Interface Web

A interface via MS Excel é disponibilizada através de um add-in instalado na máquina do usuário. Uma vez instalado, será possível realizar várias operações, tais como:

- ❖ Gerar diferentes visões (planilhas) para atuação das diversas áreas envolvidas no processo: Vendas, Mercado, Planejamento de Vendas, Planejamento de Suprimentos, Logística, Controladoria e Produção;
- ❖ Visualização e atualização de dados de forma agregada e/ou detalhada com desagregação automática;
- ❖ Realizar simulações de cenários;
- ❖ Principal ferramenta de entrada de dados e preparação do planejamento, além de execução de algoritmos para planejamento de suprimentos;
- ❖ Visualização de alertas.

A Figura 9 pode-se observar um exemplo de planilha excel contendo uma visão disponível para a equipe de planejamento de vendas:

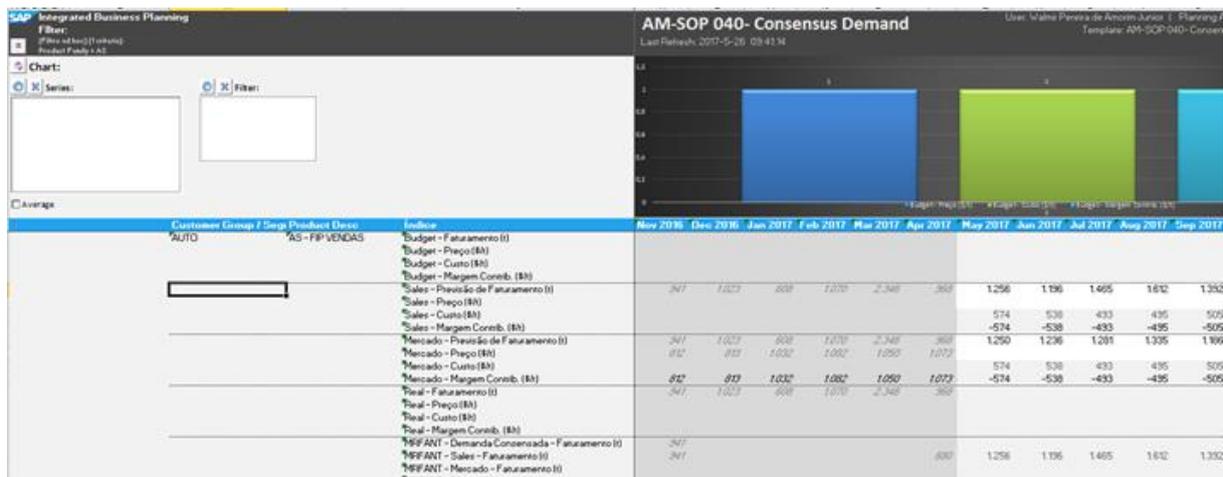


Figura 9. Planilha do Processo de S&OP com visão de Planejamento de Vendas.

Já através da interface Web será possível:

- ❖ Criação e visualização dos Dashboards (painéis de controle), para acompanhamento e comparação dos diversos índices envolvidos no processo;
- ❖ Definição do Modelo de Processo de S&OP. Esse modelo define as etapas e suas respectivas atividades/responsáveis do processo de S&OP;
- ❖ Funções de Administração do ambiente.

A Figura 10 apresenta um exemplo de dashboard utilizado para acompanhamento de alguns índices pela alta direção:



Figura 10. Exemplo de dashboard.

Conforme informado anteriormente, integrado ao SAP IBP for S&OP, está a plataforma de colaboração social da SAP: o SAP Jam. Essa ferramenta permite:

- ❖ Acompanhamento de todas as etapas e tarefas atribuídas a cada colaborador envolvido no processo de S&OP (Figura 11);
- ❖ Rastreabilidade das comunicações e tomadas de decisão realizadas entre os atores dos processos (feed de notícias/atividades);
- ❖ Colaboração na análise de cenários e tomada de decisão;
- ❖ Armazenagem de documentos gerados durante o processo;
- ❖ Interação via dispositivos móveis através de aplicativo que pode ser baixado via Apple Store ou Google Play.



Figura 11. Dashboard de Acompanhamento do Processo de S&OP.

O projeto de implementação dessas ferramentas juntamente com o novo processo de S&OP teve duração de seis meses, seguido de um período de adaptação e evolução de 5 meses, onde a cada mês, uma nova funcionalidade era disponibilizada, com o intuito de facilitar o processo de mudança na empresa.

Apesar de ainda estar dentro do período de adaptação, onde nem todas as funcionalidades estão disponíveis, vários benefícios já foram identificados:

- Maior integração e colaboração entre os diversos departamentos da organização, principalmente no que diz respeito a tomada de decisão;
- Definição de um plano alinhado e com visão de diferentes áreas: Vendas, Mercado, Planejamento, Logística, Controladoria e Produção;
- Amadurecimento e maior engajamento de toda equipe envolvida no processo;
- Visão unificada em qualquer etapa do processo. Todos utilizam o mesmo sistema, com a mesma visão dos dados;
- Facilidade/agilidade na simulação cenários;
- Local único para gerenciamento e compartilhamento das informações e decisões geradas durante o processo de S&OP;
- Melhoria no acompanhamento do processo de S&OP.

Além desses benefícios, após o período de adaptação são esperados também:

- Redução dos níveis de estoque em 3%;
- Melhoria da qualidade dos estoques gerados;
- Permitir uma tomada de decisão também influenciada pela lucratividade.

4 CONCLUSÃO

Com a introdução do novo modelo de S&OP e das ferramentas para suportá-lo, observa-se um aumento significativo das interações e cooperações entre os diversos departamentos envolvidos no processo. Nesse novo processo são realizadas diversas reuniões onde as várias áreas aprendem a lidar e a compreender as dificuldades umas das outras. Além disso, a ferramenta de colaboração social SAP Jam também estimula bastante uma maior integração e alinhamento entre elas, já que todo o processo é coordenado e compartilhado através dessa plataforma.

Outro ponto relevante é a utilização do Microsoft Excel como ferramenta principal de trabalho para a geração e atualização do plano. Para todos os envolvidos, é praticamente imperceptível a existência de outra ferramenta que não seja o Excel, o que auxiliou bastante no processo de gestão da mudança.

Além dos benefícios apresentados anteriormente, vale ressaltar que tanto o novo processo quanto as novas ferramentas implementadas trouxeram consigo uma mudança de postura no relacionamento entre as áreas e frequentemente introduz outras melhorias em processos já existentes.

É importante deixar claro que esse foi um projeto de rápida implementação (6 meses), porém rumo a uma longa jornada. Diversas melhorias poderão ser identificadas, principalmente pelo fato de tanto o processo quanto as ferramentas serem bastante novos. Como próximo passo já mapeado podemos citar:

- Automatização das integrações para carregar dados relevantes para o processo de S&OP (atualmente são cargas manuais realizadas pelos próprios usuários);

REFERÊNCIAS

- 1 APICS – The Association for Operations Management. The Educational Society for Resource Management. Master Planning of Resources. Virginia, 2000.
- 2 CORRÊA, HENRIQUE L.; GIANESI, IRINEU G. N.; CAON, MAURO. Planejamento, Programação e Controle da Produção. São Paulo: Atlas, 2001.
- 3 D'ÁVILA, Márcio. PMBOK e Gerenciamento de Projetos, 2015. Disponível em <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso em 10 de jun. 2017.
- 4 KOTLER, Philip. Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 5 KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Ltda, 2005.
- 6 NORTEGUBISIAN. Implantação do Modelo de Sales and Operations Planning (S&OP). Disponível em: <<http://nortegubisian.com.br/consultoria/gestao-estrategica/implantacao-do-modelo-de-sales-and-operations-planning-sop>>. Acesso em 01 de jun. 2017.
- 7 Project Management Institute – PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), Quinta Edição em Português. Project Management Institute (PMI). Global Standard, dezembro 2012, EUA. ISBN: 978-1-62825-007-7.
- 8 SAP SE. Start Fast, Build Smart, and Run Simple with SAP Activate, 2015. Disponível em: <<https://www.sap.com/documents/2015/10/64bc4eb9-467c-0010-82c7-eda71af511fa.html>>. Acesso em 10 de jun. 2017.
- 9 WALLACE, T. F. Sales & Operations Planning. Cincinnati, Ohio: T.F.Wallace & Company, 1999.
- 10 WALLACE, T. F. Planejamento de Vendas e Operações – S&OP, trad. de Edgard Toporcov, editora IMAM, São Paulo, 2001.