



# ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA S&OP EM UMA EMPRESA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

## Introdução

O mercado agrícola é marcado por ser um setor sazonal, de produtos com alto valor agregado e mix de produtos diversificados que dificultam a tomada de decisão de demanda, como é o caso do ramo a ser estudado.

Os setores de planejamento estratégico e planejamento tático (PPCP) encontram dificuldades de fazer uma previsão de demanda e programar o mix de produção devido às flutuações de mercado, posicionamento estratégico organizacional para retenção de clientes e o volume de produtos acabados que a empresa oferta ao consumidor. Havendo dessa forma alterações constantes no planejamento do mix do mês a ser produzido, o que pode acarretar atrasos nas entregas.

## Objetivo Geral e Específicos

Este trabalho tem como objetivo geral acompanhar e analisar a implementação do método S&OP e detectar se tal modelo atende ao propósito da empresa de atender a demanda nos prazos estabelecidos sem gerar impactos na produção.

Os objetivos específicos são definidos como:

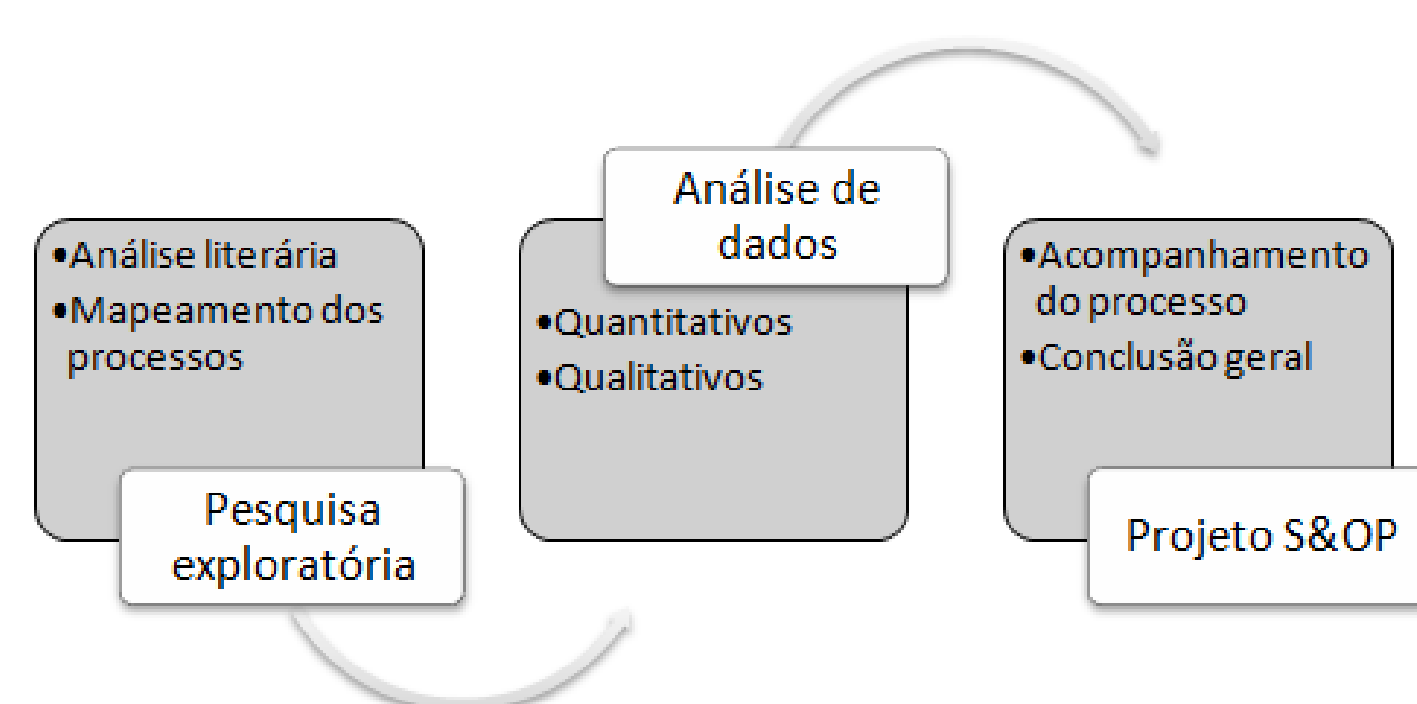
1. Mapear o processo atual de previsão de demanda;
2. Analisar estatisticamente os dados que envolvem demanda e produção;
3. Avaliar se a metodologia S&OP a ser implementada está em concordância com o objetivo da empresa em seu modelo de planejamento atual;

## Método do Trabalho

A empresa que foi realizado o trabalho é do setor de implementos agrícolas, de grande porte e situa-se no interior do Rio Grande do Sul.

O método de trabalho escolhido foi de natureza exploratória, abordagem do estudo quali-quantitativa e a delimitação do universo é estudo de caso.

Figura 1 – Macrofluxo do Procedimento Metodológico



Fonte: elab

Como o foco central do estudo é a previsão de demanda, a análise literária foi dividida em três aspectos: planejamento estratégico, previsão de demanda e planejamento tático com enfoque no S&OP.

A identificação dos processos foi realizada através do mapeamento dos procedimentos de Comercial e PPCP.

Análise de dados das planilhas utilizadas sobre o Plano de Vendas e de Operação: Mix de Produção, Fluxo de Incremento e Retiradas e, Demanda Planejada x Programada x Realizada.

Acompanhamento das fases de implementação do S&OP:

- Definição de políticas S&OP;
- Levantamento de dados;
- Planejamento de demanda;
- Planejamento de produção;
- Reunião preliminar S&OP;
- Reunião executiva S&OP.

Com o agrupamento das informações, foi avaliado se atenderá as expectativas da empresa perante a esse procedimento.

## Análise e Discussão dos Resultados

Até o 1º semestre de 2017, as decisões de vendas e produção eram baseadas no “feeling” das pessoas envolvidas. No 2º semestre de 2017 iniciou a implementação da metodologia S&OP.

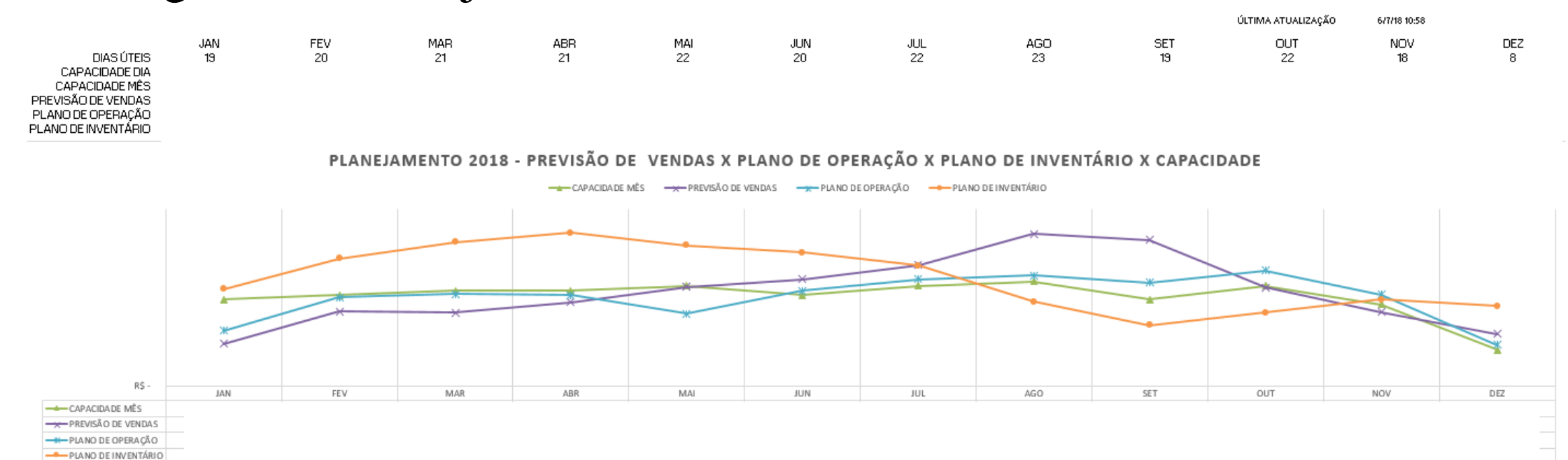
Começou a ser utilizado o ambiente de simulação do SAP para analisar o comportamento da produção conforme o Plano de Operação. Criado planilha de fluxo de incrementos e retiradas e, a planilha S&OP com base na metodologia que apresenta: plano de vendas, plano de operação e plano de inventário. Entre outras planilhas de controle.

Figura 2 – Planilha S&OP

DATA	REVISÃO	STATUS PLANO	LINHA	PRODUTO	ANÁLISE	ESTOQUE REMANESCENTE	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18
21/02/2018	2	HISTÓRICO 02	A2	A	PLANO DE VENDAS		30	40	50	60	65	60
21/02/2018	2	HISTÓRICO 02	A2	A	PLANO DE OPERAÇÕES		40	40	40	40	60	60
21/02/2018	2	HISTÓRICO 02	A2	A	PLANO DE INVENTÁRIO	38	48	48	38	18	13	13
08/03/2018	3	ATIVO	A2	A	PLANO DE VENDAS		38	32	45	55	50	60
08/03/2018	3	ATIVO	A2	A	PLANO DE OPERAÇÕES		35	35	35	35	40	40
08/03/2018	3	ATIVO	A2	A	PLANO DE INVENTÁRIO	38	45	48	38	18	8	-12
13/03/2018	4	EM ANÁLISE	A2	A	PLANO DE VENDAS		28	32	45	55	40	40
13/03/2018	4	EM ANÁLISE	A2	A	PLANO DE OPERAÇÕES		35	35	35	35	40	40
13/03/2018	4	EM ANÁLISE	A2	A	PLANO DE INVENTÁRIO	18	25	28	18	-2	-2	-2
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	VENDAS REALIZADAS		20	35	50	50		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	VENDAS REALIZADAS (SALDO MÊS)		-8	3	5	-5		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	VENDAS REALIZADAS (SALDO ACUMULADO)		-8	-5	0	-5		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	OPERAÇÕES REALIZADAS		35	34	36	33		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	OPERAÇÕES REALIZADAS (SALDO MÊS)		0	-1	1	-2		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	OPERAÇÕES REALIZADAS (SALDO ACUMULADO)		0	-1	0	-2		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	INVENTÁRIO REAL		53	52	38	21		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	INVENTÁRIO REAL (SALDO MÊS)		8	4	0	3		
02/04/2018	XX	REAL	A2	A	INVENTÁRIO REAL (SALDO ACUMULADO)		8	12	12	15		
02/04/2018	YY	META	A2	A	META OPERAÇÕES		35	35	35	35	40	40
02/04/2018	YY	META	A2	A	META VENDAS		30	30	50	50	50	55

Fonte: ilustração da planilha utilizada.

Figura 3 – Planejamento 2018



Fonte: Gráfico extraído da planilha executada na empresa.

Das etapas do S&OP não foi definido a política do Plano de Inventário e as reuniões não estão sendo realizadas. Leva-se um tempo para mudar a cultura das pessoas em relação aos processos desempenhados. Após isso, trará grandes resultados.

## Conclusão

Com base na análise quantitativa, as entregas das máquinas continuam com uma porcentagem em atraso e o número de alterações aumentou, devido a resistência de algumas áreas de mudar a forma de trabalho, como por exemplo, a revisão contínua do Plano de Vendas.

Pela análise qualitativa, o S&OP trouxe maior confiança e embasamento para os Planos em questão, principalmente quando necessário de alteração. Pois hoje se tem maior controle de todos os dados, do desempenho, gerados através dos relatórios.

Apesar de nem todas as etapas do S&OP estarem sendo executadas trouxe maior clareza no que está sendo realizado, uma visão geral de todos os planos, indicadores para monitorar o desempenho, poder elaborar estratégias e fazer planejamento. E futuramente maior assertividade na previsão de demanda.

## Referências Bibliográficas

- AAKER, David. A. *Administração estratégica de mercado*. Tradução: Aline Evers; revisão técnica: Alziro Rodrigues. – 9 ed. – Porto Alegre : Bookman, 2012.
- CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N. *Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. *Planejamento, programação e controle da produção : MRP II/ERP : conceitos, uso e implantação : base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão*. 5. ed. 8. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. *Metodologia e Técnica de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: uma proposta de estudos*. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. – São Paulo : Atlas, 2010. (eletrônico)
- LUSTOSA, Leonardo; [et al]. *Planejamento e controle da produção* – Rio de Janeiro : Elsevier, 2008 – 4ª reimpressão. il.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGINI, Fernando P. *Administração da produção*. 2 ed. rev., aum. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPPEL, Joseph. *Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. – 2 ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- TUBINO, Dalvío Ferrari. *Planejamento e controle da produção : teoria e prática*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- WALLACE, Thomas F. *Planejamento de vendas e operações : guia prático*. Revisão técnica Daniel Georges Gasnier; tradução Edgar Toporcov. - São Paulo : IMAM, 2001.