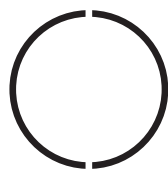


Cuidados na implantação do S&OP



Com o uso mais intenso do gerenciamento de crises, é fácil manter o controle do planejamento de vendas e produção



S&OP (“sales and operation planning”, planejamento de vendas e produção) é essencial às empresas. Seu objetivo é obter consenso do plano de trabalho, alocando recursos (pessoas, dinheiro, máquinas e

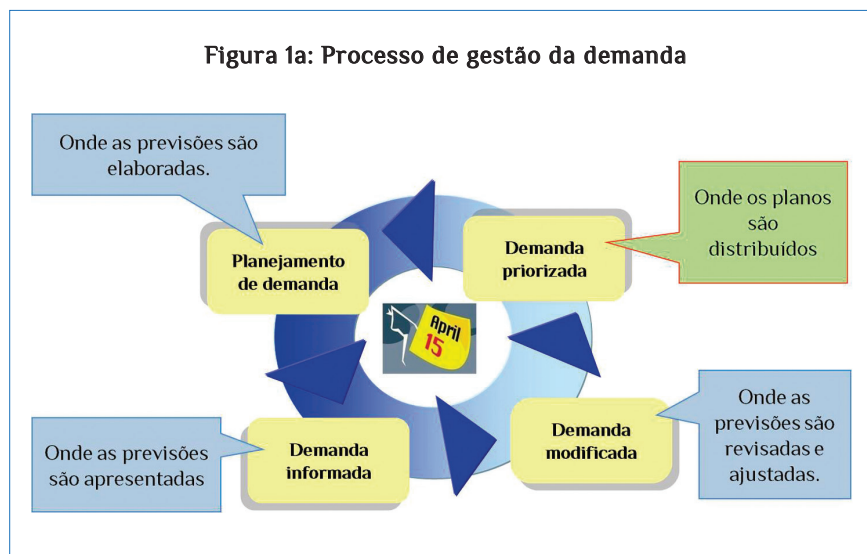
sistemas) para atender os clientes de forma eficaz e rentável.

O processo S&OP produz uma planilha consensual que coordena as atividades de marketing, vendas, produção, suprimentos, logística e finanças. Mais do que um simples evento, é um procedimento mensal

composto de uma série de ações e reuniões, baseados em fatos, premissas e simulações. É um fórum sobre o futuro, aonde procuramos equilibrar demanda e oferta.

Porém, nestes últimos tempos, surgiu um problema com muitas empresas: as pessoas decidiram – volun-

O PROCEDIMENTO MENSAL DO S&OP



forme a previsão fazem total sentido quando uma empresa opera com padrões de demanda altamente estáveis, com longos lead times e capacidade suficiente (e extra), não tenha restrições em termos de frete, espaço no armazém e artigos de baixo valor. Além disso, a fabricação conforme a previsão funciona bem com pessoal altamente treinado, que tenha papéis e responsabilidades claras e operando em um ambiente com sistemas que tenham completa transparência e visibilidade dos eventos do futuro e do passado, com capacidades altamente analíticas e alta velocidade e capacidade nas transações.

A fabricação para estoque continua a ser a regra

Uma vez que a maioria das empresas opera em um ambiente com restrições de capacidade, demanda volátil, restrições de frete e de armazenagem,

tária ou involuntariamente – ignorar os planos originais.

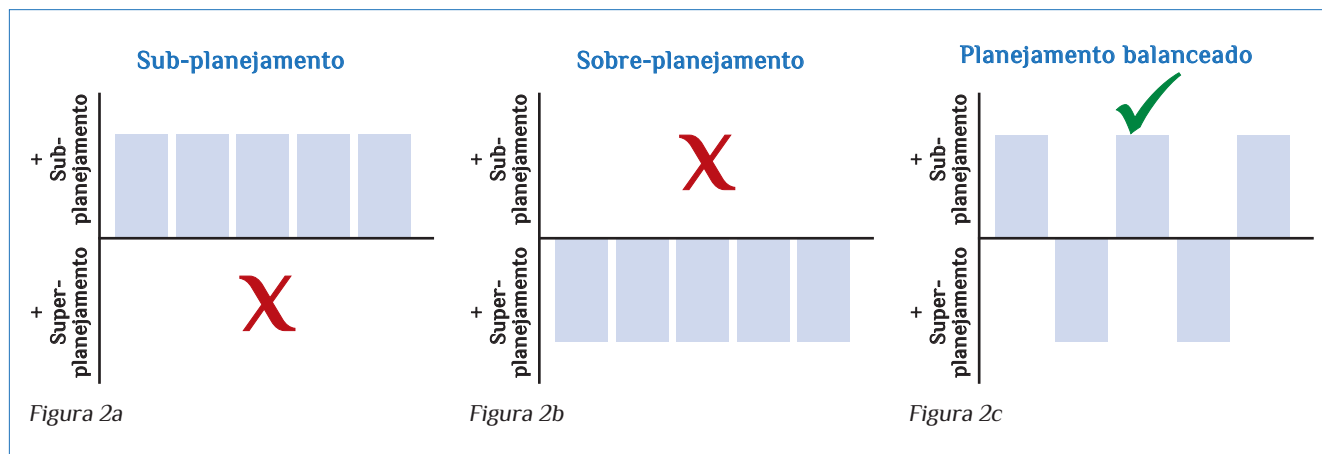
Todos partiram para o operacional e abandonaram o planejamento tático e estratégico. Muito bem, algumas situações nos obrigam a fazer coisas

estranhas, mas sinceramente, esta não é uma boa prática a ser adotada.

Fabricação conforme a previsão

Os modelos de fabricação con-

BALANCEAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



múltiplos locais de distribuição, conexões com o cliente e onde a visibilidade tem sua devida importância, os sistemas podem ou não funcionar e as pessoas nem sempre podem estar cientes de seus papéis ou qualificadas, com habilidades ou competências naquilo pelo que são responsáveis. É preciso margens extras neste mundo imperfeito para se proteger destas imperfeições no planejamento, previsão e realidade.

Operar em um ambiente de fabricação para estoque nos permite flexibilidade para atender melhor aos clientes através de entregas dentro de lead times menores, da disponibilidade no estoque de produtos certos na hora certa e da fabricação de produtos com as quantidades de produção certas de modo a minimizar o custo alocado por produto. Este ambiente de fabricação para estoque também nos permite atender à demanda não prevista, compensar a variabilidade da oferta, a variabilidade dos lead times, a variabilidade do tempo de ciclo da produção, a variabilidade do suprimento de materiais, bem como os erros de

coordenação (por exemplo, entregas às sextas-feiras vs. segundas-feiras).

Cadeia de suprimentos desbalanceada

Uma excelente forma de dizer quando a sua cadeia de suprimentos está desbalanceada é o uso de diagramas de tendências. Os diagramas de tendências podem ser usados com as previsões de demanda, planos de embarques, planos de distribuição, planos de produção e quaisquer outros planos para os quais você tiver o real. A tendência é medida usando-se a fórmula: $Tendência = (Real - Plano) / Plano$. Com o uso desta fórmula, é possível entender não só o grau do erro ou da variabilidade, mas também a direção do erro ou da variabilidade.

Considere a tendência mostrada na Figura 2a, onde vemos um sub-planejamento constante. Se estes forem previsões de demanda, veremos que a empresa está tendo graves problemas de serviço ao cliente. Se forem planos de embarque ou planos de produção, haverá atrasos gritantes, ou pouca conformidade com o plano de produção e problemas de serviço

ao cliente. Além disso, as agilizações e as pendências terão que ser a regra.

Agora considere o caso contrário da figura 2b, onde temos sobre-planejamento crônico. Isto provavelmente resultará em mais estoque do que o necessário, resultando também em excesso de custos de estocagem e de movimentação, custos de fretes e superutilização das instalações de produção (possivelmente incorrendo em excesso de custos de fabricação). Além disso, o estoque poderá ser de uma variedade errada de produtos, dando um “duplo impacto” de serviço inferior e estoque em demasia (no lugar errado).

A melhor situação é ter um modelo operacional de fabricação para estoque onde a tendência fique balanceada. Em qualquer determinada semana ou determinado mês, existe 50% por cento de chance de você ter superplanejado ou subplanejado e deverá ter um diagrama de tendência conforme o indicado na figura 2c. A probabilidade de se obter três pontos no mesmo lado da linha (sobreplanejamento ou subplanejamento) é de cerca de 10.000 para 1, por isso não é normal.

O S&OP da distribuição é a chave para obter o seu sucesso em um ambiente de fabricação para estoque. Use-o, é fácil e pode ser uma solução barata para muitos desbalanceamentos da sua cadeia de suprimentos. []

O S&OP da distribuição é a chave para obter o seu sucesso em um ambiente de fabricação para estoque