



Instituto de Logística
e Supply Chain

Planejamento da Demanda e S&OP
nas empresas do Brasil

2010

Apresentação

O ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain apresenta o relatório Panorama Instituto ILOS: “Planejamento da Demanda e S&OP nas empresas do Brasil”. O trabalho é baseado em extensa pesquisa realizada com 92 grandes organizações brasileiras pertencentes a 14 diferentes setores da economia.

O primeiro capítulo deste relatório aborda os principais aspectos do processo de Planejamento da Demanda adotado pelas empresas no Brasil. Nele são analisados tópicos como: áreas participantes do processo, principais tarefas desempenhadas, softwares e indicadores de desempenho utilizados, entre outros. O resultado foi a determinação das principais práticas adotadas no mercado brasileiro e o levantamento de pontos fortes e de pontos fracos existentes no planejamento da demanda das grandes empresas do País.

A utilização de um processo estruturado de planejamento da demanda, também conhecido como *Sales and Operational Planning (S&OP)*, é o tema do segundo capítulo. O esquema de um processo típico, os benefícios esperados e obtidos e os principais desafios de sua implementação são alguns dos assuntos tratados nesta seção, que traz ainda o grau de evolução da adoção do S&OP nas empresas do País nos últimos 10 anos.

Atenção:

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos do autor é crime estabelecido no Código Penal.





Índice Geral

Principais Observações

SUMÁRIO EXECUTIVO	i
CAPÍTULO I - PLANEJAMENTO DA DEMANDA	1
CAPÍTULO II - SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)	15
DADOS POR TIPO DE EMPRESA	26
➤ Empresas Líderes x Demais Empresas	27
DADOS SETORIAIS	38
➤ Açúcar e Alcool	39
➤ Agronegócio	43
➤ Água e Saneamento	47
➤ Alimentos	51
➤ Autopeças	55
➤ Bebidas	59
➤ Eletroeletrônica	63
➤ Farmacêutico, Higiene e Cosméticos	67
➤ Máquinas e Equipamentos	71
➤ Material de Construção e Decoração	75
➤ Metalurgia e Siderurgia	79
➤ Mineração	83
➤ Química e Petroquímica	87
➤ Tecnologia e Telecomunicações	91



Índice Geral

Detalhamento dos resultados

CAPÍTULO I - PLANEJAMENTO DA DEMANDA	95
➤ Quais áreas participam com tomadas de decisões no processo de Planejamento da Demanda? E qual a área líder?	96
➤ Quais indicadores de desempenho são utilizados pela sua empresa no Planejamento da Demanda?	99
➤ A sua empresa possui mapeados indicadores que auxiliam na identificação dos motivos para não cumprimento de metas?	101
➤ O quanto esses indicadores são utilizados para melhorar a performance da empresa?	102
➤ Qual o grau de comprometimento dos Coordenadores e Gerentes com o processo de Planejamento da Demanda?	103
➤ Qual o real nível de envolvimento da Diretoria nas decisões relacionadas ao Planejamento da Demanda?	104
➤ Coordenadores, Gerentes e Diretores possuem indicadores de desempenho do processo de Planejamento da Demanda atrelados a sua remuneração?	105
➤ Informações de clientes e fornecedores são utilizadas no processo de Planejamento da Demanda?	106
➤ Existe uma documentação detalhada contendo a política de planejamento, os participantes do processo, as responsabilidades, os prazos e objetivos de cada passo do processo?	107
➤ Os participantes, responsabilidades e objetivos estão definidos para todas as etapas presentes no processo?	108
➤ O planejamento detalhado das vendas é feito para quanto tempo na frente?	109
➤ A visibilidade do planejamento detalhado é sempre maior que:	110
➤ São realizadas reuniões executivas com a presença de diretores para o Planejamento da Demanda?	11
➤ Qual a periodicidade dessas reuniões?	112
➤ São realizadas reuniões prévias com presença de coordenadores e gerentes para o Planejamento da Demanda?	113
➤ Qual a periodicidade dessas reuniões?	114
➤ Que percentual das decisões são tomadas nas reuniões prévias e nas executivas?	115
➤ Qual o nível de agregação temporal discutidas nas reuniões de planejamento?	116
➤ A agenda de reuniões é marcada com que antecedência?	117
➤ As pautas das reuniões são enviadas aos participantes com que antecedência média?	118
➤ Os participantes comparecem às reuniões?	119
➤ Nas reuniões de planejamento chega-se a um consenso e tomam-se efetivamente as decisões em relação aos números a serem utilizados?	120
➤ Existe um processo formal de comunicação por escrito das decisões tomadas nas reuniões de planejamento para o restante da equipe envolvida?	121
➤ São realizadas reuniões de follow-up para acompanhamento das decisões tomadas nas reuniões de planejamento?	122
➤ Quantas vezes por mês são realizadas essas reuniões de follow-up?	123
➤ Os números decididos nas reuniões de planejamento são efetivamente respeitados e utilizados por todas as áreas envolvidas no planejamento da demanda?	124
➤ Quais as tarefas desempenhadas pela equipe responsável pelo Planejamento da Demanda na sua empresa?	125
➤ Como é feito o processo de previsão de vendas?	126
➤ As empresas usam diferentes técnicas para ajustar a demanda. Quais ações a sua empresa realiza?	127
<i>Gerenciamento dos preços</i>	127

Índice Geral

<i>Incentivos de vendas</i>	128
<i>Promoções</i>	129
<i>Negociações comerciais</i>	130
<i>Estabilização da produção através da limitação do volume de vendas</i>	131
➤ Dentre as ações citadas anteriormente, qual é a ação mais importante para ajuste da demanda?	132
➤ Sua empresa utiliza serviços de terceiros para dar apoio ao processo de Planejamento da Demanda?	133
<i>Consultoria para dar apoio à operacionalização do processo de planejamento da demanda</i>	133
<i>Consultoria em TI (Tecnologia da Informação)</i>	134
<i>Serviços para customização de aplicativos / ferramentas tecnológicas</i>	135
<i>Implantação de pacotes de aplicativos / ferramentas</i>	136
<i>Auxílio à gestão de mudanças e transformação organizacional necessária para o planejamento da demanda</i>	137
<i>Serviço de Gestão de Aplicativos (Application Management Services) para gerenciar as ferramentas tecnológicas utilizadas no planejamento da demanda</i>	138
<i>Software como serviço (Saas)</i>	139
<i>Terceirização do processo de planejamento da demanda como um todo</i>	140
➤ Quanto a sua empresa gastou em serviços de terceiros para suportar o processo de Planejamento da Demanda em 2008? E quanto a 2009 e 2010?	141
➤ Percentual de empresas que pretendem aumentar, manter ou reduzir os gastos com serviços de terceiros no suporte ao Planejamento da Demanda	143
<i>Entre 2008 e 2009</i>	143
<i>Entre 2008 e 2010</i>	144
➤ Sua empresa utiliza softwares para dar apoio ao planejamento de vendas e operações?	145
<i>Access e Excel</i>	145
<i>Módulo do ERP da empresa</i>	146
<i>Software desenvolvido internamente em plataforma diferente de Access e Excel</i>	147
<i>Software específico</i>	148
➤ As ferramentas que suportam o processo de Planejamento da Demanda:	149
<i>São integradas entre si ?</i>	149
<i>Possuem fluxo de informação automatizado?</i>	150
<i>Possibilitam a geração de cenários de planejamento?</i>	151
<i>Quantificam financeiramente os cenários?</i>	152
CAPÍTULO II - SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)	153
➤ Sua empresa realiza um processo estruturado de planejamento da demanda, também conhecido como Sales and Operational Planning (S&OP) ou Planejamento de Vendas e Operações (POV) ?	154
BLOCO I - EMPRESAS QUE REALIZAM S&OP	155
➤ Desde que ano realiza S&OP?	155
➤ Como você descreveria o seu atual processo de S&OP/POV?	156
➤ Em relação ao processo de S&OP/POV:	157
➤ O líder do processo de S&OP/POV ocupa qual nível hierárquico?	158
➤ O processo de S&OP/POV abrange todos os produtos da empresa?	159
➤ Qual o nível de agregação das informações dos produtos nas reuniões de S&OP/POV?	160
➤ Quais das seguintes atividades do processo de S&OP/POV a sua empresa realiza? Qual o desempenho da sua empresa em cada atividade do processo?	161

Índice Geral

1 - Coletar dados de vendas e do mercado	162
2 - Realizar o planejamento da demanda	163
3 - Refinar o plano de demanda considerando informações adicionais de mercado	164
4 - Elaborar o plano de produção considerando cenários de demanda	165
5 - Identificar as restrições de capacidade para execução do plano de produção	166
6 - Identificar outras restrições de capacidades como de suprimentos, distribuição, transporte e armazenagem	167
7 - Analisar as opções de planejamento da demanda, considerando os trade-offs (perdas e ganhos) envolvidos nessa decisão	168
8 - Quantificar financeiramente as alternativas	169
9 - Revisar e validar o plano através de uma reunião para consenso entre as áreas de operações e vendas	170
10 - Registro e comunicação formal do planejamento da demanda validado pela diretoria	171
11 - Medir o resultado do planejamento da demanda	172
➤ Quais são os desafios do processo de S&OP/POV da sua empresa?	173
➤ Como estão distribuídos os gastos com o processo de S&OP/POV?	174
➤ A sua empresa utiliza empresas de software para auxiliar o processo de S&OP/POV?	175
➤ A sua empresa utilizou empresas de consultoria para auxiliar a implementação do processo de S&OP/POV?	176
➤ Quais os benefícios obtidos com a adoção do processo de S&OP/POV?	177
<i>Melhoria da acurácia da previsão de vendas</i>	178
<i>Aumento da receita da empresa</i>	178
<i>Melhoria no pedido perfeito para o cliente</i>	179
<i>Melhoria no lançamento dos novos produtos</i>	179
<i>Redução de estoques</i>	180
<i>Otimização no uso de ativos</i>	180
<i>Melhoria do relacionamento com prestadores de serviço</i>	181
<i>Redução no tempo de programação da produção</i>	181
BLOCO II - EMPRESAS QUE NÃO REALIZAM S&OP	182
➤ Caso não realize e não haja previsão de implantação de S&OP, quais são as razões?	182
➤ Caso não realize mas haja previsão de implantação de S&OP ou já esteja em implantação, quais são os benefícios esperados?	182
➤ Caso haja previsão de implantação de S&OP, para quando?	182
METODOLOGIA E AMOSTRA	183



Planejamento da Demanda e S&OP nas Empresas Brasileiras – 2010

Por que adquirir o Panorama Instituto ILOS?



O Panorama Instituto ILOS: “Planejamento da Demanda e S&OP nas empresas brasileiras - 2010” é leitura fundamental para os principais executivos de todas as empresas do País. Pela primeira vez, o Instituto ILOS analisa de forma minuciosa o *Sales and Operations Planning (S&OP)*, processo colaborativo da demanda que vem sendo cada vez mais utilizado pelas maiores organizações do Brasil. Além de desvendar como é estruturado o processo nessas companhias, são apresentados os desafios encontrados por elas durante a implementação do S&OP, bem como os benefícios alcançados e os gastos referentes a sua execução.

Este Panorama Instituto ILOS é um relatório completo e rico em detalhes sobre o que vem sendo posto em prática no Brasil em termos de Planejamento da Demanda.

O que contém o Panorama Instituto ILOS?

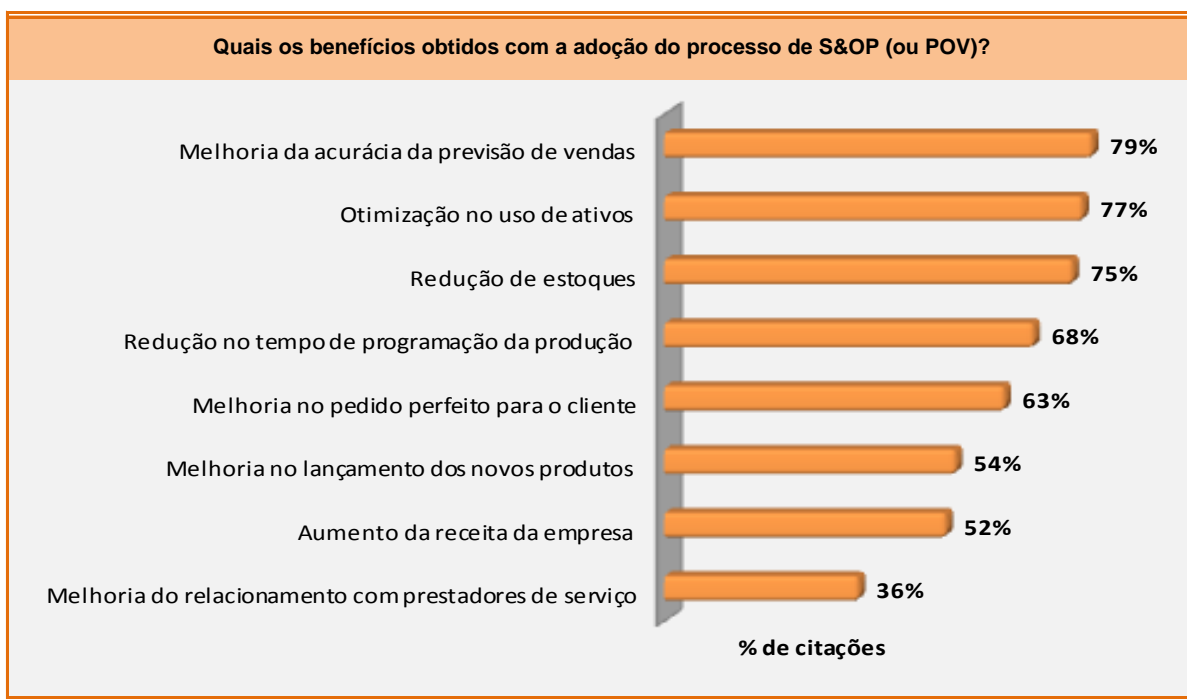
O Panorama Instituto ILOS: “Planejamento da Demanda e S&OP nas empresas brasileiras - 2010” registrou a percepção de 94 grandes empresas brasileiras, pertencentes a 14 setores da economia nacional. O primeiro capítulo aborda o processo de Planejamento da Demanda. Nele são analisados como são formadas as equipes responsáveis pelo processo, além das tarefas que são desempenhadas por elas, bem como os softwares utilizados e outras ferramentas.

O segundo capítulo desta obra faz uma análise do uso do *Sales and Operations Planning* no processo de planejamento colaborativo da demanda. Além de apresentar como é estruturado o S&OP nas principais empresas do Brasil, esse capítulo discute as dificuldades do processo. São levantados também os benefícios que as companhias vêm alcançando com o uso do S&OP, bem como a distribuição de gastos necessários à sua execução.

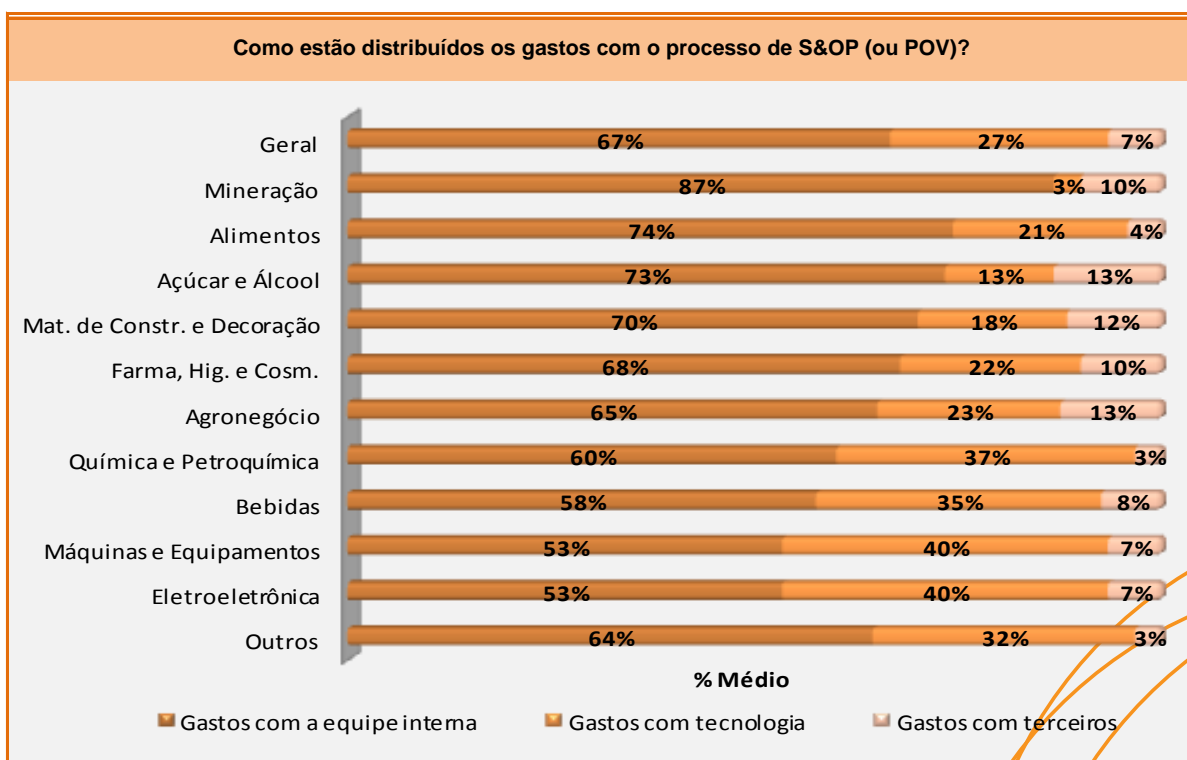


Planejamento da Demanda e S&OP nas Empresas Brasileiras – 2010

Que exemplos de análises vou encontrar?



Fonte: Instituto ILOS

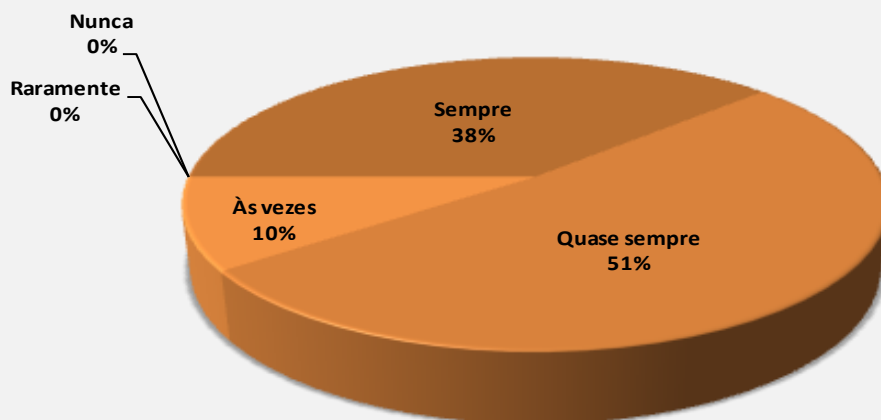


Fonte: Instituto ILOS

Planejamento da Demanda e S&OP nas Empresas Brasileiras – 2010

Que exemplos de análises vou encontrar?

Os números decididos nas reuniões de planejamento são efetivamente respeitados e utilizados por todas as áreas envolvidas no planejamento da demanda?



Fonte: Instituto ILOS

Quem respondeu a pesquisa? (Empresas e setores)

O Instituto ILOS encaminhou questionários de pesquisa aos profissionais responsáveis pelo planejamento da demanda nas principais empresas com operações no Brasil. As firmas selecionadas foram aquelas pertencentes ao ranking das 1000 maiores da Revista Exame.

Foram contatadas, ao todo, 192 empresas durante os meses de fevereiro, março e abril de 2009, obtendo-se 92 respostas válidas distribuídas por 14 setores da economia.

O questionário foi composto por perguntas de cunho organizacional e de mapeamento das práticas e ferramentas adotadas. Preocupava-se em identificar, também, o estágio de implementação do *Sales and Operations Planning* nas empresas do país.

Setores Pesquisados	
Açúcar e Álcool	Farma, Hig. e Cosm.
Agronegócio	Máquinas e Equipamentos
Água e Saneamento	Mat. de Constr. e Decoração
Alimentos	Metalurgia e Siderurgia
Autopeças	Mineração
Bebidas	Química e Petroquímica
Eletroeletrônica	Tecnologia e Telecomunicações



Planejamento da Demanda e S&OP nas Empresas Brasileiras – 2010

Quanto custa e qual o formato deste Panorama?

	Preço e forma de pagamento:
- Panorama Instituto ILOS - Planejamento da Demanda e S&OP nas Empresas Brasileiras - 2010	Boleto Bancário (c/ Desconto)
Relatório ELETRÔNICO (arquivo formato pdf)	R\$ 750,00



O Instituto ILOS, preocupado com o meio ambiente, imprime este panorama em papel reciclado.

Onde Comprar?

Este relatório de pesquisa pode ser obtido exclusivamente através do Instituto ILOS.
Para comprar ligue para: (21) 3445-3000 ou envie e-mail: panorama@ilos.com.br