

**PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP) PARA O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE
PRODUTOS TECNOLÓGICOS**

*SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP) FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT:
STUDY AT A DISTRIBUTOR OF TECHNOLOGICAL PRODUCTS*

RAFAELA MOURA SILVA
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

ED DE ALMEIDA CARLOS
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

CESAR AKIRA YOKOMIZO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

DIONE COSTA PEREIRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP) PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS TECNOLÓGICOS

Objetivo do estudo

Apresentar a concepção, implantação e avaliação de resultados iniciais do processo de S&OP numa distribuidora de produtos tecnológicos, bem como a aderência de tal processo a alguns dos ODS.

Relevância/originalidade

A implantação do S&OP à luz das práticas sustentáveis merece particular atenção, por ainda enfrentar desafios contextuais: pessoas, tecnologia, recursos, concorrentes, entre outros. Nesse contexto, o ESG surge como tema importante, mas emergente, que só recentemente figura na pauta estratégica das organizações.

Metodologia/abordagem

Relato técnico, elaborado com propósitos profissionais, utilizando-se do rigor científico e metodológico, com ênfase na aplicação prática da resolução do problema estudado. Trata-se de pesquisa qualitativa e exploratória, conduzida sob a forma de estudo de caso.

Principais resultados

Ganhos advindos da adoção do S&OP: melhora na comunicação interna entre as áreas envolvidas no processo; disciplina na realização das reuniões e acompanhamentos de resultados; maior assertividade na previsão de vendas e automatização e/ou simplificação de processos operacionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

Caso de processo de S&OP orientado pelo desenvolvimento sustentável, ODS: 8 Trabalho decente e crescimento econômico; 9 Indústria, inovação e infraestrutura; 12 Consumo e produção responsáveis; 13 Ação contra a mudança global do clima e 17 Parcerias e meios de implantação.

Contribuições sociais/para a gestão

A partir da inclusão do emergente tema do desenvolvimento sustentável nas organizações, além de atual, o estudo poderá inspirar gestores a tomarem decisões que considerem não apenas o desempenho organizacional, mas, também, ações para um mundo mais próspero.

Palavras-chave: S&OP, Desenvolvimento Sustentável, ODS

SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP) FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: STUDY AT A DISTRIBUTOR OF TECHNOLOGICAL PRODUCTS

Study purpose

Present the design, implementation and evaluation of the initial results of the S&OP process in a distributor of technological products, as well as the adherence of such process to some of the SDGs.

Relevance / originality

S&OP's implementation in light of sustainable practices deserves attention, as it still faces contextual challenges: people, technology, resources, competitors, etc. In this context, ESG emerges as an important but emerging topic, which has only recently figured in the strategic agenda of organizations.

Methodology / approach

Technical report, prepared for professional purposes, using scientific and methodological rigor, with emphasis on the practical application of solving the studied problem. This is a qualitative and exploratory research, conducted in the form of a case study.

Main results

Gains arising from the adoption of S&OP: improvement in internal communication between the areas involved in the process; discipline in holding meetings and monitoring results; greater assertiveness in sales forecasting and automation and/or simplification of operational processes.

Theoretical / methodological contributions

Case of S&OP process guided by sustainable development, SDG: 8 Decent work and economic growth; 9 Industry, innovation and infrastructure; 12 Responsible consumption and production; 13 Action against global climate change and 17 Partnerships and means of implementation.

Social / management contributions

From the inclusion of the emerging theme of sustainable development in organizations, in addition to being current, the study may inspire managers to make decisions that consider not only organizational performance, but also actions for a more prosperous world.

Keywords: S&OP, Sustainable Development, SDG

PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP) PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS TECNOLÓGICOS

1 Introdução

O tema do ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e, portanto, do desenvolvimento sustentável, tem ganhado contornos estratégicos nas organizações. Parte da percepção de consumidores e clientes sobre essas organizações passa pelo comprometimento que elas assumem ao valorizar as práticas sustentáveis em produtos e serviços, mas também em seus próprios processos produtivos. Além disso, governos têm enrijecido as leis para que os diferentes atores econômicos estejam, cada vez mais, comprometidos com essas práticas sustentáveis; as organizações merecem atenção, porque, além de sua capilaridade, elas constituem um papel imprescindível na economia e na sociedade. De forma mais tangível, a Agenda 2030 apresenta 17 objetivos globais – chamados ODS, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – que pretendem acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e promover a prosperidade (Nações Unidas, 2015). Adotar esses objetivos como diretrizes para tomada de decisão tem sido desafiador para a gestão por diferentes motivos, mas, em particular, porque exige visão holística, considerando tanto aspectos internos quanto externos à organização.

Do ponto de vista interno, pode ser citado o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP, sigla em inglês, referente a *Sales & Operations Planning*), que é um processo para desenvolver um conjunto integrado de planos táticos do negócio (vendas, marketing, desenvolvimento, manufatura, fornecimento e financeiro) e que, com execução adequada, contribui para que a organização melhore o fluxo de informações entre seus processos (Thomé *et al.*, 2012). Como resultado, há melhor uso de recursos e, assim, avanço no desenvolvimento contínuo para a vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a oportuna implantação do S&OP à luz das práticas sustentáveis – notadamente, tendo em consideração os ODS como diretrizes – é um tema que chama a atenção. Em primeiro lugar, porque, embora o S&OP seja reconhecidamente comum nas organizações – em especial, as que estão em crescimento –, ainda há uma série de desafios em sua implantação, a depender do contexto – pessoas, tecnologia, recursos, setor e concorrentes, apenas para citar alguns. Também, o ESG surge como um tema importante, mas emergente e que tem figurado na pauta estratégica das organizações apenas recentemente. E, por fim, abarcando potenciais rupturas em processos produtivos, a partir de antigas e novas diretrizes, essa implantação exigirá uma gestão de mudança competente, eficaz e eficiente.

A empresa a ser apresentada neste estudo é a B2B Enterprise (nome fictício), uma distribuidora de produtos tecnológicos (ligados a telecomunicações e energia solar), com 20 anos de mercado, tendo experimentado forte crescimento nos últimos 10 anos, a partir da adoção de um modelo de negócios focado na venda e locação de produtos. Em 2021, atingiu R\$1 bilhão de faturamento e abriu seu capital. Esses dois importantes marcos trouxeram um novo desafio: para manter-se atraente aos investidores, seus resultados não seriam medidos apenas pelo faturamento, mas, também, por seu EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização). Como consequência, seria necessário melhorar sua operação, com especial atenção à gestão de estoque, pois, sendo um distribuidor, é oportuno que o giro de estoque seja o mais eficiente possível: produtos estocados por muito tempo afetam direta e negativamente seu EBITDA e, por conseguinte, seus resultados.

Ao mesmo tempo em que a gestão da circulação de mercadorias e dos estoques passou a ser crítica, a B2B Enterprise continuou sua expansão para novos mercados, aumentando as vendas, o que tornou a gestão integrada do processo logístico e comercial ainda mais relevante.

A implantação do S&OP poderia ser a solução para que a organização comprasse e estocasse apenas o necessário ao atendimento da demanda, consoante com as vendas realizadas. Isso, porém, seria dependente de uma implantação adequada e oportuna desse novo processo integrado.

De outra parte, concomitante com o processo de abertura de capital, a alta administração da B2B Enterprise convencionou a aderência ao ESG e às práticas sustentáveis por meio da adoção dos ODS como diretrizes para tomada de decisão quanto aos processos produtivos, porque tais processos constituem uma parte grande da operação da empresa. Assim, por um lado, a implantação do S&OP poderia promover processos com melhor desempenho e, portanto, resultados financeiros melhores (maior lucro, no presente, mas, principalmente, para o futuro); por outro lado, essa implantação estaria adequada a um ou mais ODS, refletindo a definição estratégica em prol do desenvolvimento sustentável e, assim, contribuindo com um mundo mais próspero e, evidentemente, com uma percepção da empresa ainda mais favorável junto à sociedade.

1.1 Situação Problema

A partir da situação apresentada, em setembro de 2021, a B2B Enterprise constatou alguns problemas relacionados à gestão de seu estoque, com efeitos negativos para os resultados daquele ano e com potencial de impactos ainda piores para o futuro, a saber:

- Produtos estocados em *aging* (produtos sem rotatividade, estocados há mais de 90 dias) e obsoletos;
- Produtos estocados em *aging* vendáveis, mas de difícil aceitação pelo mercado;
- Pouco espaço de armazenamento físico no estoque e grande parte desse espaço ocupado por produtos enquadrados nas situações anteriores; e
- Necessidade de estocagem de novos produtos para viabilizar novas vendas, por conta da expansão a novos mercados.

Diante desse contexto, a gestão da B2B Enterprise decidiu fazer uma investigação mais detalhada e detectou estes como principais fatores causadores dessa situação arriscada:

- Gestão de estoque deficiente por parte dos gerentes de produtos da empresa;
- Excesso de influência de alguns fabricantes, ao utilizarem a distribuidora para dar vazão aos produtos já fabricados e, assim, alcançar suas próprias metas de vendas;
- Análise de demanda de mercado errada ou precipitada; e
- Atraso na entrega de produtos, causando perda do *timing* da necessidade do mercado e tornando esses produtos obsoletos ao chegarem ao estoque.

Essa mesma investigação evidenciou a necessidade de um acompanhamento estreito entre diferentes áreas da B2B Enterprise, em especial, operações, produtos e comercial. Como citado anteriormente, havia uma complexidade operacional adicional quando do abastecimento dos estoques, porque o espaço físico era limitado e os produtos obsoletos ali presentes atrapalhavam a operação. Por sua vez, o processo de compras precisaria ser ainda mais eficiente, atendendo à demanda comercial, mas, considerando também a limitação da capacidade operacional.

Assim, este relato de caso objetiva apresentar o processo de implantação do S&OP na B2B Enterprise, no período de setembro de 2021 (concepção do processo) a março de 2022 (conclusão da implantação, tornando-se definitivo), e os resultados dessa implantação, tendo o mês de outubro de 2022 como ‘linha de corte’ da avaliação.

Além de essa implantação ter acontecido em um momento ainda de incertezas sobre o restabelecimento pleno das atividades presenciais, por conta dos desafios sanitários vigentes por conta da pandemia, outra particularidade do caso que merece destaque é a decisão de adoção da diretriz estratégica em prol do desenvolvimento sustentável. Tangivelmente, tal decisão materializou-se no estudo e na adequação dos processos produtivos com vistas a um conjunto de ODS elegidos como sendo pertinentes ao contexto e cujas relações serão detalhadas a seguir.

A fundamentação teórica do trabalho está na próxima seção. A metodologia será apresentada na terceira seção, seguida da exposição e análise dos resultados obtidos na seção seguinte. As conclusões, contribuições em forma de artefatos e considerações finais compõem a seção final do estudo.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, são apresentadas as definições que embasam este estudo, a saber: (1) S&OP e (2) Desenvolvimento Sustentável e os ODS.

2.1 Planejamento de Vendas e Operações – S&OP

O planejamento de vendas e operações, também conhecido como *Sales and Operation Planning* (S&OP), é um processo de planejamento agregado que ocorre em um horizonte de tempo de um a dois anos e objetiva compatibilizar os níveis de serviço ao cliente, com uma gestão adequada dos ativos e dos custos da organização (M. Tanajura & Cabral, 2011).

Na definição de Wallace (2012), as fases do processo mensal de S&OP são: elaboração das previsões de vendas, planejamento da demanda, planejamento da capacidade da operação e de suprimentos, reunião de pré-S&OP e reunião executiva, sendo o objetivo das atividades do S&OP, melhorar a previsão e o planejamento. Por meio dessas atividades, as organizações podem integrar o processo operacional do S&OP mensal, semanal e diariamente, a ser definido em cada contexto, tendo em consideração suas atividades e necessidades.

Um aspecto bastante comum em tal processo é a estratificação de produtos, considerando diferentes critérios, como operacionais, mercadológicos e financeiros, visando a auxiliar na tomada de decisões no planejamento de vendas e operações (S&OP), para a oferta de um alto nível de serviço ao mercado e rentabilidade para a empresa (Gaviolli & Barbieri, 2007).

A adoção desse processo tem auxiliado organizações a estabelecer a melhor maneira de desdobrar as decisões do plano estratégico em operações cotidianas, a fim de contribuir para um balanceamento adequado entre suprimento e demanda, com aumento do nível de serviço oferecido aos clientes (Tomas *et al.*, 2012). Assim, tem-se como consequência de tal processo a possibilidade de proporcionar alinhamento tático e operacional entre operações, vendas e áreas correlatas (Zanon & Alves Filho, 2012).

A literatura também apresenta relatos de desafios enfrentados por empresas na adoção do S&OP, como comunicação fragmentada e dificuldade de construir visibilidade da gestão de capacidade, indicando que o esforço para sincronizar demanda e suprimentos leva à necessidade de redesenho de processos, reuniões de planejamento mais constantes e abrangentes, inclusive com a inclusão de funções que nem sempre eram anteriormente consideradas no planejamento para uma melhoria na comunicação, otimização do planejamento de capacidades e da assertividade na previsão de vendas (Biazzin *et al.*, 2017).

Ainda nessa linha, o maior conhecimento do mercado pelas áreas funcionais ligadas a suprimentos bem como a melhoria da comunicação entre as áreas funcionais são aspectos que merecem destaque, pois as empresas somente poderão alcançar os resultados do S&OP, caso

os desafios inerentes à sua implantação sejam enfrentados e superados (Pedroso & Da Silva, 2015).

Por fim, tendo como exemplo um caso de implantação de S&OP aplicado ao mercado brasileiro de telecomunicações – mesmo segmento da B2B Enterprise –, os resultados obtidos incluem: aumento da disponibilidade de informações essenciais para a tomada de decisão, maior visibilidade dos gargalos da organização, aproximação entre os diversos departamentos, redução dos custos operacionais e redução do tempo de entrega do serviço ao cliente final (Fernandes *et al.*, 2020). Esses resultados, ainda que como exemplo de um caso particular, evidenciam potenciais benefícios do S&OP e sinalizam que organizações possam estar corretas na decisão pela sua implantação.

2.2 Desenvolvimento Sustentável e os ODS

O conceito de desenvolvimento sustentável parece ter sido institucionalizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, por meio do relatório Brundtland. No entanto, vale ressaltar que tal conceito já era objeto de debate e discussão desde os anos 1970 e se refere a um modelo de desenvolvimento que busca atender às necessidades presentes sem comprometer as possibilidades e direitos das futuras gerações (WCED, 1987). Nesse sentido, trata da busca de uma simbiose entre crescimento econômico, preservação ambiental e redução das disparidades globais, estabelecendo-se, para isso, um conjunto de metas éticas compartilhadas com a humanidade.

Em 2012, durante a realização da Conferência Rio+20, que contou com a participação de mais de 190 países, houve a reafirmação do compromisso político global com o desenvolvimento sustentável, sendo lançadas as diretrizes para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), consolidados, posteriormente, em 2015. Esses objetivos representaram o resultado de um árduo processo de negociação intergovernamental, com o propósito de orientar políticas nacionais e atividades de cooperação internacional até o ano de 2030.

Os ODS abraçam uma visão ampla e ambiciosa, abordando uma diversidade de questões que podem ser consideradas cruciais para a humanidade, como a erradicação da pobreza, a promoção da igualdade de gênero, o acesso à educação de qualidade, a garantia de água potável e saneamento básico, o combate às mudanças climáticas, entre outros desafios prementes (Nações Unidas, 2015). Por meio dessa agenda, almeja-se atingir um mundo mais justo, inclusivo e sustentável, capaz de assegurar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os 17 ODS e as principais metas a eles associadas. Tais objetivos são integrados, indivisíveis e mesclam as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. São como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, a sociedade civil, o setor privado e todos os cidadãos na jornada coletiva para um mundo sustentável.

Quadro 1. Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e suas principais metas

ODS 1 – Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
ODS 2 – Fome Zero	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.
ODS 3 – Saúde e Bem-estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
ODS 4 – Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
ODS 5 – Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
ODS 6 – Água Potável e Saneamento	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
ODS 7 – Energia Limpa e Acessível	Assegurar o acesso à energia confiável, sustentável, moderna e barata para todos.
ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.
ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
ODS 10 – Redução das Desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.
ODS 14 – Vida na Água	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
ODS 15 – Vida Terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Nações Unidas (2015)

Diferentes organizações têm buscado o alinhamento entre suas operações e as metas de um ou mais ODS. Isso está evidente nas chamadas políticas de sustentabilidade. Em um estudo sobre a área de Gestão de Projetos, constatou-se a necessidade de amparo institucional à questão da Sustentabilidade, com políticas e normas para reduzir as lacunas de apropriação de conhecimentos acerca dos ODS, bem como a necessidade de alocação de recursos (equipes, ações de comunicação e relacionamento com os *stakeholders*) para efetivar ações que tornem aderentes as estratégias organizacionais aos desafios inerentes à Agenda 2030 (Cruz, 2020).

Ao considerar que a preocupação com questões sociais, ambientais e econômicas é um tema mundialmente aceito e valorizado, cada vez mais empresas, em especial as de capital aberto, têm publicado, além de seus relatórios contábeis, também os relatórios de sustentabilidade para evidenciar suas ações socioambientais. Em estudo que analisou relatórios de empresas da B3, publicados em 2017 e 2018, houve a indicação de esforços em prol dos ODS ligados à melhoria das condições de vida das comunidades onde as empresas estão instaladas, à oferta de benefícios aos seus trabalhadores para garantir sua saúde e bem-estar e a adoção de medidas para reduzir impactos ambientais e preservar a vida na terra e na água. No entanto, constatou-se que os ODS implantados, bem como as ações para atingi-los, estão relacionados quase que exclusivamente ao âmbito interno das empresas, não havendo relatos

de esforços para colaboração com o ambiente externo, como por exemplo, ações para erradicação da fome e da pobreza em uma dimensão mais ampla (B. S. Da Silva *et al.*, 2021).

Por fim, estudos recentes indicam a relação dos ODS com conceitos ainda pouco maduros na literatura acadêmica, como, por exemplo, a eco-inovação, que se refere a todas as práticas inovadoras que possam contribuir com o meio ambiente (Moreno & Dutra, 2022), seja por meio da atuação mais sustentável e focada em práticas alternativas de produção e prestação de serviços, seja pelo não prejuízo ao meio ambiente, com alinhamento dos preceitos da responsabilidade socioambiental (R. C. E. Silva *et al.*, 2023).

3 Metodologia

Seguindo as recomendações do protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabequini Jr. (2012) este relato técnico foi elaborado com propósitos profissionais, porém, utilizando-se do rigor científico e metodológico. Pretende-se compartilhar neste trabalho a experiência técnica do projeto realizado, enfatizando a aplicação prática da resolução do problema estudado (Martens *et al.*, 2021).

A pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem do problema como qualitativa (Godoi *et al.*, 2010) e, até mesmo, exploratória, recomendada quando se deseja explorar e compreender um problema ou questão de forma mais complexa (Creswell, 2014). Quanto ao procedimento de condução da pesquisa, esta é classificada como um estudo de caso (Yin, 2010).

Para a coleta de dados, foram analisados documentos da empresa (pesquisa documental) referentes ao processo de S&OP, como atas de reunião e manuais de procedimentos. A escolha dos documentos analisados ocorreu mediante disponibilidade de acesso, mas, sobretudo, consoante com sua relevância com o tema do estudo, bem como sua importância para a implantação do processo de S&OP e sua aderência aos ODS.

Além disso, foram conduzidas entrevistas com protocolo semiestruturado com dois funcionários-chave da empresa, envolvidos no processo de criação, implantação e acompanhamento dos resultados de S&OP. Por terem sido conduzidas de forma apartada, foi possível colher detalhes sobre as etapas do processo de implantação e, ao mesmo tempo, triangular as informações a partir dos dados coletados.

Por fim, empregou-se a análise qualitativa dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (Bardin, 2016), sendo percorridas as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4 Análise e discussão dos resultados

Este relato de caso apresenta a implantação do S&OP – e seus resultados decorrentes – na B2B Enterprise, que, como afirmado anteriormente, é o nome fictício da empresa que serviu como objeto de estudo.

A B2B Enterprise é uma distribuidora de produtos tecnológicos (foco em energia solar e telecomunicações) com 20 anos de mercado, que atua com um modelo de venda e locação de produtos. Em 2021, atingiu R\$1 bi de faturamento e abriu seu capital. Uma investigação interna concluiu que seria necessário controlar melhor seus estoques, física e financeiramente, para evitar redução de EBITDA, resultando, portanto, na decisão de implantar o S&OP.

O período abordado neste estudo abrange setembro de 2021 e outubro de 2022, incluindo as etapas de concepção do processo, implantação propriamente dita e avaliação inicial dos resultados obtidos.

O que chama a atenção no caso é o contexto de incertezas sobre o restabelecimento pleno das atividades presenciais, à época, por causa dos desafios sanitários vigentes derivados da pandemia: embora a empresa lidasse com produtos de um setor necessário ao funcionamento

das atividades econômicas – telecomunicações –, inclusive as que estavam e continuam sendo conduzidas de forma remota, as restrições quanto à locomoção de e ao contato entre funcionários constituíram, inequivocamente, mais um capítulo desafiador nesse processo de implantação.

Além disso, outra particularidade que merece destaque é a decisão da alta gestão quanto à adoção da diretriz estratégica em prol do desenvolvimento sustentável, em parte, por ter-se tornado uma empresa de capital aberto recentemente. Do ponto de vista prático, estabeleceu-se um conjunto de ODS elegidos como sendo pertinentes às operações da empresa e que deveriam ser respeitadas na implantação que estaria por acontecer.

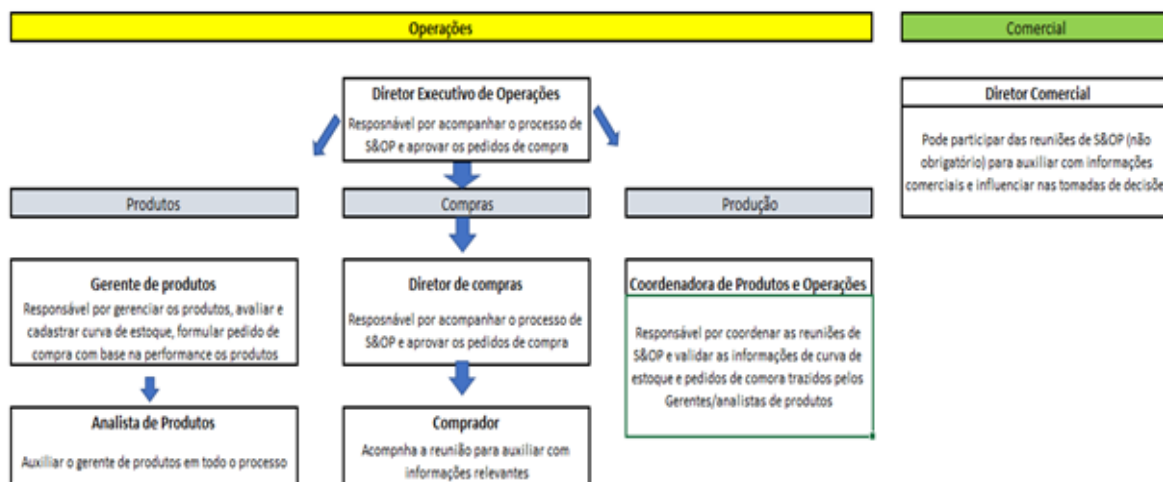
Entre setembro de 2021 e março de 2022, a empresa analisou quais medidas seriam tomadas e qual seria a maneira de operar, com vistas a sanar ou mitigar os problemas relacionados à gestão de estoques e seu efeito no EBITDA, como: produtos estocados há mais de 90 dias e obsoletos; produtos estocados há mais de 90 dias e de difícil aceitação pelo mercado; espaço de estocagem limitado e tomado por produtos obsoletos e/ou de difícil aceitação pelo mercado, inviabilizando a estocagem de novos produtos, com ampla demanda e aceitação, o que já estava impactando o volume potencial de novas vendas.

Diante desse cenário desafiador, as seguintes medidas foram inicialmente adotadas:

1. Equipe de tecnologia da informação (TI) identificou e apresentou uma base estruturada com informações de histórico de vendas, estoque atual, curva de estoque, categoria de produtos, pedidos de compra, vendas a serem faturadas e valor do produto em estoque. O objetivo foi embasar uma análise rápida, mas com lastro em dados, das características de giro do produto, o que impacta seu tempo de estocagem e necessidade de reposição, dois fatores críticos de sucesso para a criação e implantação do S&OP;
2. Com a base de dados estruturada e estabelecida, gerentes de produtos analisaram e atualizaram a curva de estoque dos produtos sob sua responsabilidade. Essa classificação da curva ficaria atrelada ao produto e poderia ser atualizada conforme o desempenho de vendas do produto ao longo dos meses. Ela seria utilizada também nas análises de S&OP; e
3. Ficou estabelecida, para início do processo, uma periodicidade mensal da análise de S&OP, com envolvimento do diretor de compras, dos compradores, da coordenadora de operações, da gerente e da analista de produtos.

Para algumas reuniões, desde que destacada com antecedência alguma necessidade pontual da equipe comercial, também haveria a participação do diretor ou coordenador comercial. Vale mencionar que a disciplina na realização periódica das reuniões e seu efetivo acompanhamento de resultados foram fatores de sucesso na utilização do processo de S&OP. Para ampliar o entendimento acerca das relações entre as áreas, a estrutura empresarial envolvida no processo está apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da equipe responsável pela implantação do S&OP



Fonte: autores (2023), com base nos dados da pesquisa de campo.

Vale ressaltar que a análise de compra para estoque, bem como a decisão de compra, não parte do comprador, como costuma ser comum em outras empresas. Na B2B Enterprise, essa função pertence exclusivamente ao gerente ou analista de produtos, sobre as marcas sob sua responsabilidade, o que reforça a necessidade de uma maior interação entre as áreas envolvidas (especialmente as áreas de compras, produtos e comercial).

4.1 Resultados de gestão obtidos com a implantação do S&OP

A conclusão da implantação do S&OP na B2B Enterprise aconteceu em março de 2022, quando passou a ser possível observar os resultados obtidos após as reuniões de S&OP, com destaque para a diminuição do estoque *aging* e a melhora na comunicação, com maior circulação e alinhamento de informações entre as áreas envolvidas. Estes são resultados oriundos desse processo de mudança:

- Diminuição do *aging* estocado (maior controle de rotatividade de estoque e novas compras). Uma das unidades de negócios da empresa diminuiu em mais de 50% o valor de produtos em *aging* (de R\$7.680.499,67 para R\$3.833.291,99) em 12 meses, sendo a unidade com o resultado mais significativo nesse quesito, após a implantação do processo de S&OP;
- Redução na ruptura de estoque (gestão de estoque e demanda mais eficiente, e maior assertividade entre o envio do pedido de compra e o prazo para chegada do produto no estoque);
- Negociação de melhores prazos de pagamento com os fornecedores (maior participação da área de compras para apoiar os gerentes de produtos no relacionamento com fornecedores);
- Automação de processos, a partir da curva de classificação de produtos (Figura 2). Os produtos da curva “A”, por exemplo, por terem alto giro, passaram a ser comprados mensalmente por meio de uma plataforma específica, sem a necessidade de aprovação da área de compras, dada sua média de vendas estável e rotatividade de estoque ininterrupta – resultou em menor complexidade operacional e liberação do tempo da equipe para outras atividades; e
- Maior assertividade na previsão de demanda (dado o envolvimento da área comercial na análise da demanda de vendas nos meses subsequentes).

A Figura 2, a seguir, apresenta a classificação de produtos, na forma de curvas de produtos na B2B Enterprise.

Figura 2 – Curvas de Produtos na B2B Enterprise

Curva de Produtos	O que são?		
Curva A	São os produtos que não demandam muito esforço de venda e tem alto giro. Passaram a ser comprados mensalmente sem a necessidade de aprovação da área de compras		
Curva B	São aqueles que demandam mais esforço de venda, suas vendas são a cada dois meses, ou seja, não são mensais, mantidos em estoque com atenção.	Produtos Satélites	Produtos subclassificados como satélites geralmente possuem uma média de vendas baixas ou com ruptura de venda entre os meses, oscilam entre a curva "B" ou "C", porém são importantes para complementação do portfólio.
Curva C	São os que tem vendas ocasionais, esses passaram a ser comprados apenas quando há demanda de clientes.		

Fonte: autores (2023), com base nos dados da pesquisa de campo.

A partir dessas análises, gestores e analistas de produtos puderam utilizar o cruzamento de informações para tomada de decisões de grande impacto, como:

- Quais são os produtos que a empresa deveria continuar distribuindo;
- Quais são os produtos que precisariam de maior ou menor destaque em ações de marketing;
- Quais são as soluções a adotar para impulsionar vendas de produtos com margem de contribuição alta, mas com baixo desempenho de vendas; e
- Quais são as soluções a adotar para diminuir o esforço de venda de produtos com alta rotatividade, mas com margem de contribuição baixa.

No que refere a ganhos no processo de previsão de vendas e mapeamento da demanda do mercado, foi também importante o avanço obtido após a implantação completa do S&OP, porque avaliar o desempenho histórico de vendas de um produto não garante que ele continuará com os mesmos resultados nos meses seguintes.

A criação do relatório com dados históricos (relatório de S&OP criado pela equipe de TI) não era suficiente para a tomada de decisão de compra por parte do setor responsável, uma vez que a definição de quais produtos – e em que quantidade – deveriam ser adquiridos para reposição de estoque envolve entendimento do produto e seu mercado de aplicação (função do gerente e analista de produtos) e opinião das áreas comerciais que estão em contato com os clientes (função do diretor de vendas). A atuação conjunta dessas áreas, pelo processo de S&OP, evitou a compra de produtos com alto histórico de venda, mas com menor lucratividade ou que começam a ter sua aceitação de mercado diminuída, seja por novas tecnologias ou mudanças no comportamento dos consumidores, por exemplo.

Outro fator fundamental foi a compreensão sobre a comunicação entre as áreas envolvidas no processo de S&OP: para que o processo pudesse ocorrer de forma fluída, a abertura e disposição para colaborar e ouvir seus colegas era fator crítico de sucesso, dado que, nas reuniões de S&OP, as diferentes áreas fazem considerações a partir de seus próprios pontos de vista, condição operacional e resultado a ser obtido, para embasar uma mesma tomada de decisão. Embora negociações entre as diferentes equipes envolvidas no processo de S&OP acabam sendo necessárias, para o alcance dos objetivos da empresa, tem-se a vantagem de

alinhamento prévio e respeito aos limites operacionais dos envolvidos, conforme argumentam alguns autores (Biazzin *et al.*, 2017; Fernandes *et al.*, 2020; Thomé *et al.*, 2012).

De posse dos resultados iniciais e parciais, não foi possível avaliar de maneira efetiva, o efeito total que a implantação do processo de S&OP teve nos resultados da empresa (a avaliação teve como ‘linha de corte’ outubro de 2022): o faturamento de vendas de 2022 indicava fechar na casa de R\$1,1 bi, pouco superior ao de 2021; era esperada uma melhora no crescimento EBITDA, quando do fechamento de 2022, mas ainda não era possível precisar tal mensuração, bem como o impacto no lucro da empresa, dado que a adoção definitivamente do processo de S&OP ainda era relativamente recente. Por outro lado, é possível considerar, com base nas melhorias listadas, que a implantação do S&OP foi benéfica para a empresa, tanto pela melhora na gestão de estoque (Gaviolli & Barbieri, 2007), quanto no controle e acompanhamento dos gestores das diferentes áreas envolvidas (Pedroso & Da Silva, 2015).

4.2 Resultados vinculados aos ODS obtidos com o S&OP

Além dos resultados de gestão obtidos com o S&OP, serão descritos, a seguir, os resultados obtidos a partir do atendimento, parcial ou integral, de algumas metas preconizadas nos ODS.

É importante enfatizar que a empresa tem como objetivo gerar valor a partir de sua atuação, mas de forma longa e, portanto, respeitando os princípios da ética e da responsabilidade social para, assim, buscar um ambiente sustentável (considerando as dimensões social, ambiental e econômica). Por isso, a referida implantação do S&OP teve ambição de atender ao maior número possível de ODS.

Em linhas gerais, são cuidados que as empresas devem ter ao implantar um processo de S&OP aderente aos ODS (Nações Unidas, 2015):

- Entender os ODS e como eles se relacionam com o negócio da empresa. Cada ODS tem uma série de metas específicas que podem ser alcançadas por empresas de vários setores;
- Depois de entender os ODS, a empresa deve identificar as oportunidades de contribuição. Isso pode ser feito analisando os produtos, serviços e operações da empresa para identificar áreas onde ela pode causar um impacto positivo;
- Depois de identificar as oportunidades de contribuição, a empresa deve definir metas e objetivos específicos. Isso ajudará a empresa a alcançar seus objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Após definir metas e objetivos, a empresa deve implantar ações concretas para alcançá-los. Isso pode envolver mudanças nos produtos, serviços ou operações da empresa; e
- Por fim, é importante medir o progresso da empresa em direção aos seus objetivos de desenvolvimento sustentável.

Ao seguir essas etapas, as empresas podem implantar um S&OP que seja sustentável e que cause um impacto positivo com vista a um mundo mais próspero. No caso específico da B2B Enterprise, a implantação do S&OP gerou resultados que atenderam a alguns ODS, a saber:

• **ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico:** o processo de S&OP promoveu um gerenciamento mais eficaz e assertivo dos estoques e das vendas, acarretando uma melhora no giro de capital da empresa, sendo uma forma de prevenção de riscos financeiros. Por tratar-se de uma distribuidora de grande porte e capital aberto, há um impacto potencial significativo tanto para a cadeia de valor em que ela está inserida quanto socialmente, por meio da geração de empregos e demais frutos de seus melhores resultados operacionais e financeiros;

• **ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura:** a implantação do S&OP promoveu uma gestão mais fluída de materiais, aumentando a capacidade da empresa, tanto na

movimentação de mercadorias, como na escolha de novos produtos com maior impacto mercadológico e social. Também é notável a melhor relação, por meio de maior transparência, com a cadeia envolvida, tanto para trás, com fornecedores, como para frente, com clientes, atuais e em potencial;

- **ODS 12 - Consumo e produção responsáveis:** provavelmente foi o ODS em que a aderência foi mais perceptível após a implantação do S&OP na B2B Enterprise, uma vez que tal processo acompanha a demanda de mercado e a capacidade de oferta da empresa, buscando um equilíbrio entre as partes e a geração de resultados pautados no uso e giro de capital saudável e compatível com as vendas efetuadas. Com o S&OP, foi reduzido o risco de se ter produtos não absorvidos pelo mercado consumidor, que acabam por gerar desperdício de matérias-primas, de recursos financeiros e humanos. Conforme se observou no caso relatado, houve diminuição de estoque *aging*, diminuição de ruptura de estoque e melhor previsão de demanda, acarretando uma melhor alocação de recursos e gestão de produtos. Além de uma evidente redução de custos – e, conseqüentemente, maior lucro potencial –, menor desperdício pode ser lido como maior respeito aos recursos do planeta;

- **ODS 13 - Ação contra a mudança global do clima:** uma melhor gestão de insumos pode gerar efeitos positivos, como a redução de emissões de gases do efeito estufa em processos produtivos, auxiliando no combate às mudanças climáticas, ao movimentar apenas a quantidade de produtos necessária ao atendimento do planejamento de vendas, sem desperdícios ou com desperdícios minimizados; e

- **ODS 17: Parcerias e meios de implantação:** a B2B Enterprise possui é uma grande distribuidora brasileira com diversas parcerias de fabricantes presentes em outros países. Uma gestão eficiente de seus produtos, gerando à sociedade os resultados mencionados nos ODS anteriores a torna uma ferramenta de ampliação da conectividade do mercado global, prezando pela sustentabilidade, desenvolvimento e fortalecimento entre diferentes mercados.

Assim, pode-se dizer que a implantação do processo de S&OP atingiu bons resultados operacionais e financeiros, mas, também, de maneira aderente aos preceitos gerais de desenvolvimento sustentável, conforme apresentam alguns autores (B. S. Da Silva *et al.*, 2021; Nações Unidas, 2015), e que nortearam a atuação da B2B Enterprise nesse processo de mudança.

5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

Este relato técnico apresentou o caso da implantação do processo de S&OP na B2B Enterprise, tanto sobre os aspectos operacionais, comerciais e de gestão de produtos, quanto em sua aderência a alguns dos ODS, tendo as ações aqui descritas ocorrido no período de setembro de 2021 a outubro de 2022, abordando as etapas de concepção do processo, implantação e avaliação inicial dos principais resultados obtidos.

Dentre as lições aprendidas a partir deste caso, convergentes e complementares com a literatura, podem ser citadas, mas não se limitam a:

- Os ganhos advindos da adoção do S&OP, no que se refere a um melhor planejamento operacional (diminuição em valor de estoque em *aging* da empresa, utilização do estoque com maior eficiência, evitando desperdício de recursos, por exemplo) para o atendimento adequado e com menores custos das vendas atuais e futuras;

- A melhora na comunicação interna, advinda da interação propositiva entre as diferentes áreas envolvidas no processo de S&OP (como produtos, compras e comercial), favorece o alcance dos resultados previstos e contribuindo também para o desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional da empresa;

- A disciplina na realização das reuniões periódicas de S&OP, bem como dos acompanhamentos de seus resultados (com o uso de bases de dados estruturadas), com a participação efetiva e propositiva das áreas envolvidas mostrou ser fator crítico de sucesso no caso estudado, ao possibilitar antecipação no atendimento de demandas futuras;

- Com o amadurecimento do processo de S&OP, obteve-se maior assertividade na previsão de vendas, a automatização e/ou simplificação de processos operacionais (como a compra de produtos de maior giro e/ou resultado, por exemplo) e o direcionamento de demanda entre as áreas (por exemplo, a área de compras atuando ativamente no relacionamento com os fornecedores, através de novos acordos de compras, negociação de preços e prazos, em parceria com a área de produtos); e

- Além do processo de S&OP atingir bons resultados operacionais, se deu de forma aderente a preceitos de desenvolvimento sustentável, com destaque para os ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 9 – Indústria, inovação e infraestrutura; 12 – Consumo e produção responsáveis; 13 – Ação contra a mudança global do clima e 17 – Parcerias e meios de implantação.

Outro aspecto interessante do caso relatado foi que, conforme as reuniões mensais de S&OP foram realizadas, a participação do diretor executivo de operações já não era fundamental, passando a ser pontual e complementar, dado que com as melhorias operacionais decorrentes das decisões do time, as áreas envolvidas passaram a utilizá-lo como ferramenta de trabalho de maneira fluída, sem a necessidade de supervisão, tornando-se uma metodologia eficiente como ferramenta de trabalho diário. De outra maneira, isso pode denotar também uma mudança cultural positiva em prol de uma comunicação mais assertiva e integração mais holística.

As limitações do estudo de caso aqui apresentado são específicas, por tratar-se de uma única empresa e por terem sido entrevistados apenas dois funcionários, não sendo uma amostra plenamente representativa do total de pessoas envolvidas no processo de S&OP (cerca de 30 pessoas, das diversas áreas como produtos, compras e comercial).

Em novos estudos sobre processos de S&OP, sugere-se a realização de pesquisa em outros mercados, estudos de casos múltiplos, com um número maior de empresas e a realização de pesquisa quantitativa com funcionários, com amostras estatisticamente representativas.

Por fim, entende-se que, este estudo, a partir da inclusão do emergente tema do desenvolvimento sustentável nas organizações, além de atual, poderá inspirar gestores a tomarem decisões que considerem não apenas o desempenho organizacional, mas, também, ações para um mundo mais próspero.

6 Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70: São Paulo.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

Biazzin, C., Tomaselli, F. C., & Costa Pena, A. M. Da. (2017). Gestão de Projetos e a Ferramenta Sales and Operations Planning (S&OP): Projeto de Implementação em um Ambiente de Baixa Previsibilidade. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 5(2), 176–192. <https://doi.org/10.5585/iptec.v5i2.117>

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3a. ed. Penso: São Paulo.
- Cruz, F. N. da. (2020). Gestão da Sustentabilidade e Gestão de Projetos : caminhos para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na política das organizações. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 9(3), 55–77.
- Da Silva, B. S., De Queiroz, J. N., Da Silva, R. C., & Francisco, J. R. de S. (2021). Ações Adotadas Pelas Empresas Da B3 Alinhadas Com Os 17 Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (Ods): Uma Análise Dos Relatórios De Sustentabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 37–50. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1217>
- Fernandes, M. de O. P., Domingos, J. C., & Maia, L. C. de C. (2020). O Processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa de serviços de Telecomunicações: um estudo de caso exploratório. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 201–225. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.888>
- Gaviolli, L. S., & Barbieri, J. C. (2007). Política de Vendas e Estoques, Baseada em Sistemas de Classificação de Produtos: Desenvolvimento Teórico e Sua Aplicação em Empresa do Setor Eletro-Eletrônico. *Gestão & Regionalidade*, 23, 17–28.
- Godoi, C. K., Silva, A. B. ., & Melo, R. B. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. 2a. ed. Saraiva: São Paulo.
- M. Tanajura, A. P., & Cabral, S. (2011). Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa Petroquímica. *TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 1(2), 55–67. <https://doi.org/10.21714/2236-02632011v1n2tac10>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Moreno, E. A., & Dutra, A. R. de A. (2022). Elementos Característicos da Eco inovação para guiar a Gestão Sustentável nas Organizações. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 11(2), 52–73.
- Nações Unidas. (2015). Transformando Nosso Mundo: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. In *Nações Unidas*: New York
- Pedroso, C. B., & Da Silva, A. L. (2015). Dynamic implementation of Sales and Operations Planning: Main challenges. *Gestao e Producao*, 22(3), 662–677. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1754-14>
- Silva, R. C. E., Oliveira, J. I. C., Borsatto, J. M. Li. S., & Araújo, A. A. de. (2023). INTEGRANDO OS ODS: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE COSMÉTICOS. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 16(3), 180–197.

- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012). Sales and operations planning and the firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 359–381. <https://doi.org/10.1108/17410401211212643>
- Tomas, R. N., Sato, L., & Alcantara, R. L. C. (2012). PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP) NO SEGMENTO DE BENS DE CONSUMO: UMA ANÁLISE ENVOLVENDO O ESTÁGIO DE MATURIDADE DO PROCESSO. *RAU - Rev Adm Unimep*, 10(3), 1–25.
- Wallace, T. F. (2012). *Planejamento de vendas e operações: guia prático* (IMAM (ed.); 3a.). IMAM.
- WCED. (1987). *Our common Future*.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3a. ed. Bookman: Porto Alegre
- Zanon, C. J., & Alves Filho, A. G. (2012). A Interface entre as Operações e Marketing: Um Estudo sobre o Alinhamento Estratégico em uma Montadora de Veículos Automotores. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, 3(1). <https://doi.org/10.13059/racef.v3i1.38>