

1 Introdução

1.1 Contextualização

Em mercados competitivos, empresas precisam se preocupar com a busca de novas técnicas de planejamento para alcançar as metas estabelecidas na estratégia corporativa, pois o sucesso no atendimento da demanda está cada vez mais ligado ao alinhamento de diferentes áreas funcionais da organização e integração com parceiros (fornecedores e clientes).

Observa-se no mercado que o relacionamento entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos muitas vezes é individualista ou até mesmo conflituoso. Empresas focalizam esforços em suas próprias atividades, planejando e executando suas operações de forma isolada e não cooperativa.

Apesar de a difusão de todos os conceitos da administração moderna, hoje em dia, ainda há empresas, principalmente familiares, que atuam no mercado há muitos anos, que apresentam silos departamentais, dificultando ações coordenadas ao atendimento da demanda, gerando custos desnecessários, níveis de serviço inadequados e grandes esforços para alcance de resultados medíocres.

A logística moderna integrada pode ser interpretada como um processo de atendimento da demanda e prestação de serviço ao cliente, desde a compra de matérias-primas até a entrega de produtos acabados.

Academicamente, pode-se dividir logística integrada em *Inbound*, Logística Industrial e *Outbound*. Considera-se a primeira como a gestão de suprimentos e a interface da empresa com seus fornecedores; a segunda representa as operações de planejamento, programação e controle da produção dentro da empresa e a última representa a distribuição física de produtos e a interface da empresa com seus clientes. (Bowersox & Closs, 2001).

O planejamento colaborativo da demanda proporciona importante papel na facilitação da integração destes elos, ajuda no aprimoramento do processo de tomada de decisão, objetivando o atendimento ao cliente de forma ótima. Em outras palavras, as decisões assertivas de atendimento da demanda devem ser tomadas em conjunto, visando à otimização do resultado global da empresa e de parceiros e, não, o resultado de cada área separadamente.

Logo, a falta de qualidade no planejamento da demanda impacta diretamente no plano de negócio das empresas, comprometendo as projeções de orçamentos, fluxo de caixa, programações de recursos e capacidades.

Grandes organizações como Warner-Lambert, Wal-Mart, Procter and Gamble, Compaq e seus distribuidores adotaram esforços para corte de custos, aumento da eficiência e vantagens competitivas através de comportamento cooperativo, troca de informações entre membros da cadeia de suprimentos, que proporcionaram maior visibilidade ao longo da cadeia, redução de estoques e melhoria de níveis de serviço. Contudo, a integração da cadeia de suprimentos ainda é, para grande parte das empresas, uma utopia.

No que se refere ao alinhamento departamental, observa-se o resultado da pesquisa realizada pelo Instituto de Logística e Supply Chain – ILOS, denominado Panorama ILOS "Planejamento da Demanda e S&OP nas empresas brasileiras 2010", que concluiu que a complexidade do ambiente mudou e que não dá mais para as empresas usarem os mesmos formatos de planejamento de demanda. O estudo da ILOS foi efetivado em 2009 com 94 empresas de 14 setores da economia nacional.

O Panorama ILOS aponta que 62% das empresas brasileiras pesquisadas já utilizam o planejamento colaborativo da demanda para vendas e operações; 10,9% não utilizam, mas pretendem; 3,3% não utilizam, mas estão em fase de implantação do processo; ao passo que 23,9% delas não utilizam e nem pretendem implementar o processo.

1.2 Objetivo

O objetivo desta dissertação é desenvolver os conceitos e algumas práticas de planejamento colaborativo de demanda numa indústria de médio porte; propor metodologia formal de integração de várias áreas no processo decisório, tais como, departamentos da empresa, fornecedores e clientes; facilitar a troca de informações dentro e fora da organização, otimizar o uso de recursos materiais e financeiros e melhorar o resultado do retorno sobre o investimento.

A proposta deste trabalho tem a pretensão de contribuir com as empresas de médio porte, oferecendo soluções para tratamento das causas das falhas de planejamento da demanda.

A finalidade é demonstrar, por meio de estudo de caso, avaliação de dados de fontes primárias extraídos da empresa estudada, interpretações de entrevistas com funcionários e pesquisas bibliográficas focados em conceitos acadêmicos de Planejamento de Vendas e Operações (em inglês *Sales and Operations Planning - S&OP*) e Planejamento Colaborativo, Previsão e Reabastecimento (em inglês *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR*), que é possível adaptar considerações acadêmicas e práticas adotadas em grandes empresas para realidade das empresas de médio porte.

1.3 Justificativa

O foco em planejamento colaborativo da demanda se deu ao fato de que muitas organizações de médio porte, representadas aqui pela empresa estudada, apresentam falhas no planejamento para atendimento da demanda em razão de falta de conhecimento, imaturidade, incertezas, tanto de demanda quanto de suprimentos e processo produtivo, gerando custos de excedentes de estoques e o custo da falta de produtos.

A manutenção de elevados níveis de estoque incorre em custos com perdas de material por obsolescência e imobilização de capital que resultam em dificuldades no retorno sobre o investimento. Por outro lado, a falta de matéria-prima para produção obriga a empresa a incorrer em gastos adicionais para realizar compras urgentes, geralmente com maior custo do que as compras normais. Logo, a falta de produto reduz o faturamento devido à perda da contribuição unitária dos produtos não vendidos, prejudica a imagem da empresa perante seus clientes e o restante do mercado.

É visível também a falta de conhecimento das empresas em adquirirem informações corretas de seus clientes, por isso buscam se proteger e garantir o estoque para possível variação da demanda, gerando, assim, o chamado efeito chicote na cadeia.

As motivações que levaram a este estudo foram a oportunidade de observar uma empresa real na perspectiva acadêmica, empregar os conhecimentos

adquiridos ao longo do curso com soluções adaptadas e aplicáveis à realidade, não só da empresa estudo de caso, como também empresas de médio porte que passam pela mesma problemática.

1.4 Metodologia de Trabalho

A dissertação baseou-se em estudo de caso, ferramenta de entrevistas com profissionais da empresa estudada, levantamento de dados, e revisão bibliográfica que proporcionou fundamento teórico.

O estudo de caso analisou o fluxo logístico interno, *Inbound* e *Outbound* de uma indústria de médio porte do segmento odontológico, oferecendo sugestões de melhoria de acordo com apontamentos de oportunidades nos processos de planejamento da demanda. A empresa foi observada no período janeiro a agosto de 2012, intervalo julgado suficiente para conhecer o cenário atual e sugerir melhorias.

Visando facilitar o registro das informações, a autora associou a observação direta ao método da entrevista, usando roteiro básico.

A entrevista por pauta e semiestruturada foi a escolhida por causa da flexibilidade de registro e abordagem, considerando perfis dos entrevistados conforme demonstrado na Tabela 1, tais como o tempo de empresa e nível hierárquico na organização e área de atuação.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados da empresa estudada

| Entrevistado | Departamento | Função | Tempo de Empresa |
|--------------|--------------------|----------------------|------------------|
| A | Compras/Importação | Analista | 14 anos |
| B | Adm. Vendas | Assistente de Vendas | 20 anos |
| C | Vendas | Gerente Nacional | 27 anos |
| D | Produção | Gerente | 7 anos |
| E | Adm. da Produção | Gerente | 27 anos |
| F | Setor PCD | Analista | 8 anos |
| G | Setor Orçamentos | Analista | 10 anos |
| H | Controladoria | Controller | 19 anos |
| I | Presidência | Diretor sócio | 30 anos |

Fonte: dados coletados na SSWhite

As entrevistas foram conduzidas fazendo-se uso de um roteiro básico de perguntas que visava identificar a situação atual da empresa, diagnosticar

possíveis falhas de planejamento, e a compreensão dos colaboradores da empresa sobre o processo de previsão de vendas e planejamento de demanda.

No que tange ao fluxo logístico interno, integração das áreas funcionais da empresa, explanou-se os conceitos e práticas do *Sales and Operations Planning* (S&OP), que pretende aprimorar o processo de planejamento da demanda através da integração vertical entre diferentes níveis de decisão: estratégico e operacional. O objetivo foi estabelecer um processo estruturado, em forma de reuniões periódicas, onde as informações coletadas pelos diferentes departamentos (finanças, vendas, produção e compras) seriam discutidas, analisadas e, ao final, com o compromisso de todos os representantes destas áreas da empresa, os planos funcionais de cada departamento seriam aprovados.

No que se refere ao fluxo logístico *Inbound* e *Outbound*, interface da empresa com fornecedores e clientes, foram sugeridos os conceitos e algumas das práticas do *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR), que contribuiu no planejamento colaborativo da demanda entre a empresa estudada e seus principais fornecedores e clientes, buscando maior assertividade no planejamento da demanda através do compartilhamento de previsões de venda e/ou visibilidade da demanda real para redução do efeito chicote, gerenciamento conjunto de estoques, resultando na melhoria dos níveis de serviço, diminuição dos custos operacionais e de estoques. Contudo, observa-se que muitos exemplos do CPFR foram aplicados no varejo, entre fornecedores e varejistas. Logo, para este estudo de caso as práticas e conceitos sofreram adaptação à realidade do tipo de empresa e do segmento de mercado em que atua.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho foi organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro o introdutório. O Capítulo 2 proporciona uma revisão bibliográfica sobre conceitos necessários para fundamentar teoricamente o estudo de caso; o Capítulo 3 apresenta a empresa estudada.

Por meio da utilização da ferramenta de Controle Estatístico do Processo (CEP), Diagrama de Ishikawa, o capítulo 4 proporciona uma pesquisa detalhada e diagnóstico das causas de falhas no planejamento de demanda e as consequências na empresa em estudo.

O Capítulo 5 descreve a proposta de melhoria, que tem a finalidade de assessorar a empresa estudada a balancear a oferta e demanda através do tratamento das falhas no planejamento de demanda. São apresentadas ferramentas e conceitos de planejamento colaborativo de demanda adaptado à realidade e limitações da empresa, para ajudar no desenvolvimento do processo de tomada de decisão ligado ao atendimento da demanda e facilitar a integração departamental e entre parceiros comerciais.

O *Sales and Operations Planning* (S&OP) é a ferramenta proposta para o planejamento colaborativo interno da demanda, que tem a intenção de proporcionar melhoria na conexão das áreas funcionais da empresa. Já o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) é a ferramenta sugerida para planejamento colaborativo externo da demanda.

Por último, as considerações finais no Capítulo 6 explanam as principais conclusões tecidas pela autora desta dissertação.