

## 6 Considerações finais

Esta dissertação estudou o caso de uma empresa da indústria de produtos odontológicos de médio porte observada no período de janeiro a agosto de 2012. Foram analisadas e interpretadas as informações levantadas através de questionário sobre o planejamento de demanda tendo por base o correspondente referencial teórico.

Especificamente, o presente trabalho teve como objetivo aplicar os conceitos e algumas práticas de planejamento colaborativo de demanda, utilizando as ferramentas de Planejamento de Vendas e Operações (em inglês *Sales and Operations Plannin-S&OP*) e Planejamento Colaborativo, Previsão e Reabastecimento (em inglês *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR*).

Foi proposta uma metodologia formal de integração de várias áreas no processo decisório do planejamento de demanda, tais como, principais departamentos da empresa, fornecedores e clientes, facilitando a permuta de informações dentro e fora da organização para otimização da utilização de recursos materiais e financeiros da organização e melhoria no resultado do retorno sobre o investimento.

A elaboração da proposta para balanceamento de demanda e oferta, baseada em teorias, e adaptada à realidade da empresa estudada, só foi possível por meio do diagnóstico das origens dos equívocos no planejamento de demanda e as constatações das consequências na empresa avaliada. Para tanto, foi empregada pesquisa detalhada e ponderação dos dados de fontes primárias extraídos da empresa, interpretação das entrevistas com funcionários e visitas *in loco* para observação direta. A essência da proposta foi ajudar a empresa no desenvolvimento do processo de tomada de decisão ligado ao atendimento da demanda através de mecanismos de melhoria contínua.

A curva de aprendizado é um ponto importante que merece atenção. Apesar de a iniciativa de colaboração ter focado em produtos e parceiros específicos, o planejamento da demanda pode apresentar grandes desafios, porque há a possibilidade do processo se tornar complexo, comparado ao que se pratica

atualmente na empresa, devido a muitas interações, trocas de informações, análise de divergências entre áreas funcionais e parceiros. Logo, faz-se necessário um período para empresa desenvolver alguma habilidade e competência para o gerenciamento de exceções e tratamento de divergências, o que pode dificultar no início da implementação do processo de planejamento colaborativo da demanda.

Outra questão digna de destaque é a qualidade da informação, pois é comum ocorrer problemas com informações, que devem ser analisadas, já que iniciativas de cooperação podem exigir investimentos em desenvolvimento e TI, seja em ERP ou em bases de dados confiáveis. Isto ocorre porque é necessário trabalhar com os dados de venda mais realistas e compartilhados por todos os elos da cadeia que participam do processo. A utilização inadequada de sistemas e bases de dados pode dificultar enormemente o trabalho de realização de um planejamento colaborativo da demanda e, muitas vezes, acarretar erros e problemas que tornam o método inadequado.

Demostrou-se que é possível adaptar os conceitos acadêmicos e as práticas de planejamento de demanda adotadas em grandes organizações para realidade das empresas de médio porte. Logo, almeja-se que este trabalho contribua para a solução e tratamento das dificuldades e causas das falhas de planejamento da demanda das médias empresas. Contudo, não se pretende esgotar o tema, mas oferecer abordagem simplificada e viável às organizações que não possuem os mesmo recursos que as grandes corporações.

Conclui-se que a forma colaborativa de planejamento de demanda é a maneira mais adequada para balancear a oferta à demanda, pois possibilita integração das áreas e parceiros envolvidos no processo, resultando em melhores decisões de atendimento à demanda considerando a otimização dos recursos disponíveis.