

O IMPACTO DO PLANEJAMENTO INTEGRADO DE NEGÓCIOS (IBP) NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Otacilio José Moreira, MSc
Universidade Federal Fluminense
otaciliojm@gmail.com

RESUMO

Este artigo abordará a importância de um planejamento integrado de negócios ou (S&OP) planejamento operacional de vendas avançado, seus benefícios, obstáculos e impactos na Cadeia de Suprimentos.

A Cadeia de Suprimentos cujos primeiros conceitos foram definidos em 1961 por Jay Forrester, foi consolidada pelos resultados alcançados pela introdução de diversas inovações na guerra do Iraque por Donald Rumsfeld (não falamos aqui da guerra propriamente dita que foi considerada por muitos, um desastre moral, fiscal e geopolítico). A introdução das etiquetas de rádio frequência, a utilização de contratos com base no desempenho logístico (PBL), entre outros, levou o Conselho de Gestão de Logística passar a se chamar Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Cadeia de Suprimentos.

Apesar de todas essas evidências, ainda encontramos empresas que questionam o novo modelo de gestão e não o utilizam, outras que se esforçam para implantar e não conseguem e ainda, outras que acreditam terem implantado, mas não conseguem colher os frutos esperados. Em parte, podemos creditar este resultado pouco positivo, ao aumento da complexidade dos negócios criando uma lacuna entre o que as empresas têm e o que é necessário.

Abordaremos o que é necessário para garantir a execução correta do plano de negócios alinhado ao plano operacional de vendas; bem como, observaremos os resultados que a condução correta deste plano trouxe outros ótimos resultados para o crescimento sustentável delas.

Acreditamos que ao apontar a importância desses pontos para as empresas brasileiras, estaremos contribuindo para estimulá-las a continuar testando o modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos, em busca de melhores resultados e conquista de novos mercados.

Esta pesquisa será descritiva, pois, se concentrará em encontrar fatos para verificar a sua natureza, tal como existe. Ela usará coleta de dados e pesquisa bibliográfica. Serão utilizados também exemplos de empresas que investiram na melhoria da acurácia da revisão de vendas através das reuniões de S&OP.

Com o referencial teórico de Burrows and Cecere (*The Market-Drive Supply Chain: A Revolutionary Model for Sales and Operations Planning in the New On-Demand Economy* - 2012), a pesquisa vai mostrar como o uso do alinhamento proporcionado pelo planejamento de vendas melhora os resultados da Cadeia de Suprimentos.

Ao longo do artigo comparações entre as empresas acima mencionadas e outras nos permitirá compreender quão longe estas estão da excelência.

Palavras – Chave: Planejamento de vendas; Cadeia de Suprimentos; Estoque direcionado pela demanda.

ABSTRACT

This article will discuss the importance of an integrated business planning (IBP) or advanced sales and operational planning, its benefits, obstacles and impacts in the supply chain .

The Supply Chain whose first concepts were defined in 1961 by Jay Forrester, was consolidated by the results achieved by the introduction of several innovations in the Iraq war by Donald Rumsfeld (not speaking here of the war itself, which was considered by many , a moral disaster, fiscal and geopolitical). The introduction of radio frequency tags, the use of contracts performance based logistics (PBL), among others, led the Council of Logistics Management to be renamed Council of Supply Chain Management Professionals.

Despite all this evidences, we still find companies who question the new management model and not use it, other striving to deploy and fail and still others who believe they have deployed, but fail to deliver the expected results. In part, we can credit these low positive results to increased business complexity creating a gap between what businesses have and what is needed.

Will be discussed what is necessary to ensure proper implementation of the business plan aligned to the sales and operational plan, as well as looking at the outcomes that the proper conduction of the plan brings other great results for their sustainable growth.

We believe that by pointing out the importance of these points for Brazilian companies, we contribute to encourage them to continue testing the model for the Management of Supply Chain, seeking better performance and new markets.

This research is descriptive and therefore will focus on finding facts to verify their nature as it exists. It will use data collection and literature research. Will also be used samples of companies that have invested in improving the accuracy of the review of sales through the S & OP meetings .

With the theoretical framework of Burrows and Cecere (The Market -Drive Supply Chain : A Revolutionary Model for Sales and Operations Planning in the New On-Demand Economy - 2012) , the research will show how the use of alignment provided by the sales planning improves the results of the Supply Chain .

Throughout the article the above comparisons between companies will allow to understand how far some of them are from excellence .

Keywords : *Sales Planning , Supply Chain ; stock driven by demand.*

1 INTRODUÇÃO

As incertezas de mercado, o aumento crescente da concorrência e o poder cada vez mais forte do consumidor propiciaram uma enorme mudança nas vendas impulsionadas há séculos pelo suprimento para uma venda centrada no cliente e direcionada pela demanda.

Nos dias atuais a complexidade das linhas de produtos está cada vez mais ampla e a variabilidade da demanda por produto está crescendo mais ainda devido à vontade dos clientes que optam por empresas que invistam em produtos especializados para situações e gostos únicos. Ao mesmo tempo, nível de serviço elevado e curto tempo de resposta são obrigatórios e normais. (figura - 1)

	Gestão de SC pelo Suprimento	Gestão de SC pela Demanda
Segmentação de mercado	Homogênea	Especializada
Taxa de alterações permitida	Restrita ao suprimento	Exponencial
Produtos	Racionalizados em custo	Complexidade habilitada
Segmentação	Demográfica	Por valor de cliente
Demanda	Linear; normal	Volátil; randômica

Figura 1- Cadeia de Suprimentos direcionada pela demanda – adaptação do autor

Não podemos deixar de referenciar Jonathan Byrnes, professor sênior do MIT e autor de “Ilhas de lucro em um mar de tinta vermelha” (2010).

“A medida certa do nível de serviço ao cliente não é igual ao resultado agregado do número de linhas ou caixas atendidas: para o cliente, é sempre o cumprimento de suas promessas. A diferenciação de serviço lhe permitirá maximizar a sua rentabilidade e desenvolver o crescimento rentável autossustentável. O dilema clássico de negociação entre custo e serviço é um conceito enganoso obsoleto. Assume-se que todos os clientes e os produtos são os mesmos”.

Quando os produtos certos não estão no lugar certo, na hora certa, com o custo e a qualidade requerida, o caos pode se estabelecer: falta de estoque ocasionando perda de vendas ou excesso de estoque; resultando em remarcações e baixas; subutilização da capacidade e redução dos níveis e serviço. Todos esses eventos são problemas que custam caro à Organização quando ocorrem e denotam sintomas de um planejamento operacional de vendas (S&OP) com muitas falhas.

Este processo, quando se encontra amadurecido na empresa, determina de forma adequada quando, quantos e quais produtos para atender quais demandas, devem ser produzidos; tomando como base as previsões de vendas oriundas do S&OP e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Em qualquer organização, as decisões sobre alocação de capacidades e recursos na Cadeia de Abastecimento tendem a ser amplamente debatidas entre todos os membros da equipe de gestão, especialmente em empresas onde são comumente encontradas restrições / escassez desses recursos.

Neste cenário, muitas vezes, também é comum encontrar um ambiente de desconfiança entre vendas, produção, logística e demais processos, levando a previsões irreais (efeito chicote), desculpas e outros comportamentos contraproducentes.

Estes são, na maioria dos casos, os obstáculos que impedem o objetivo final esperado do processo de S & OP: utilização ótima dos recursos da companhia de alto nível de serviço ao cliente.

Em seu núcleo, S & OP visa a correta gestão entre a oferta e a demanda, à medida que os anos passam e os processos amadurecem, supõe-se alcançar esta meta, usando um melhor fluxo de informação, segmentação de produtos de acordo com a estratégia, os clientes como base dos padrões de demanda, bem como o líderes comprometidos para incentivar e modelar o comportamento correto.

Neste artigo demonstraremos também, como o modelo impulsionado pela demanda é prático e espelha a realidade, apesar de inicialmente parecer ser contraditório.

2 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa, do ponto de vista do objetivo será de natureza exploratória que, segundo Gil (2010) ela é utilizada para nos familiarizarmos com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que outra pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. Ela envolverá levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Ainda de acordo com Gil, o objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. Utilizaremos observações ou análise históricas, e os dados de seus resultados; avaliaremos quais conceitos existentes podem ser aplicados na relação entre os investimentos em planejamento operacional de vendas e a gestão da Cadeia de Suprimentos impulsionada pela demanda e os resultados no desempenho das empresas que o adotam.

Já com base nos procedimentos técnicos adotados (GIL, 2010), ela é uma pesquisa bibliográfica, pois se desenvolve com base em material de autores já conhecidos, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2010).

Uma vez definido o método a ser utilizado, em seguida, revisaremos a literatura a fim de que a comprovação teórica deste trabalho possa orientar futuros trabalhos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Conceituação

É um processo integrado de gestão empresarial desenvolvido na década de 1980 por Oliver Wight¹; em seu modelo a equipe de executivos e demais líderes da empresa acompanham o desempenho periódico de todos os processos voltados ao atendimento dos clientes, com foco contínuo no alinhamento e sincronização deles.

¹ Oliver Wight – Criador do Planejamento Operacional de Vendas em 1980

Já o dicionário da APICS² (2013), define S&OP como “um processo que permite desenvolver planos táticos para prover aos gestores a habilidade de estrategicamente dirigir o negócio e alcançar vantagem competitiva continuamente pela integração dos planos de marketing com foco no cliente, à Cadeia de Suprimentos”

O processo inclui uma previsão de vendas atualizada direcionando os planos de: vendas, produção, estoque, tempo de reposição ao cliente; bem como, novo plano de desenvolvimento de produtos e plano de iniciativa estratégica, resultando em um plano financeiro.

Tanto sua frequência quanto o horizonte de planejamento dependem das características de cada setor de negócios; contudo, os produtos com ciclos de vida mais curtos e alta variabilidade da demanda requerem um planejamento mais apertado do que os produtos consumidos constantemente. Bem executado, o processo de S & OP é fundamental para uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos.

A maioria das empresas inicia o processo de S & OP no primeiro dia do mês para revisão e acompanhamento de dados visando a tomada de decisão para suportar a demanda e planejamento de suprimentos dos próximos períodos. Em seguida são desenvolvidos e conciliados os novos planos de suprimento e demanda; uma vez aprovados são colocados em prática para novo acompanhamento.

Algumas empresas com muitos clientes intracativos realmente podem começar o processo antes do final do mês anterior, com os pedidos dos clientes, e prazos de entrega ao cliente, comprometidos.

3.2. Planejamento Integrado do Negócio – Um S&OP avançado.

² APICS – Associação para profissionais de Gestão de Operações organização de educação, oferecendo programas de certificação, ferramentas de treinamento e oportunidades de networking para aumentar o desempenho no local de trabalho.

Com base em uma pesquisa com cerca de 140 empresas, entre junho e julho de 2006, a pesquisa do grupo Aberdeen³ (*The Technology Strategies for Integrated Business Planning Benchmark Report*) considera que as cinco principais pressões para a melhoria dos processos de S & OP são: “o aumento da taxa de expectativa de atendimento do pedido do cliente; um melhor retorno sobre o patrimônio líquido, reduzindo as margens de lucro; as pressões de retenção de clientes e o aumento do tempo de reposição devido ao global sourcing” (uso de pesquisa no mercado global na busca de empresas que forneçam os produtos e /ou serviços com melhores condições. Por outro lado, na maioria dos casos, o tempo de reposição acaba aumentando).

No entanto, os atuais processos de S & OP (com mais de 30 anos em uso), não estão conseguindo aliviar muitas dessas pressões. Enquanto a maioria das empresas relata que o planejamento operacional de vendas tem ajudado a melhorar a precisão das previsões e a comunicação interdepartamental, a maioria das empresas não conseguiu ver melhorias em indicadores relacionados com o lucro, como margem bruta e retenção de clientes.

A pesquisa Aberdeen mostra que as o processo tradicional de planejamento operacional de vendas (S & OP) e as tecnologias de apoio não são mais suficientes para atender o atual ambiente de alta pressão de negócio; seu novo formato evoluiu para se tornar Planejamento de Negócios Integrado.

Este novo formato é um processo verdadeiramente multifuncional, multidimensional, incluindo todos os elementos da demanda, oferta e análise financeira em relação aos objetivos e estratégia de negócios.

³ Aberdeen – Empresa que realiza estudos preliminares usando um conjunto de mais de 500 mil participantes do painel. Os resultados de cada estudo de pesquisa são indexados e tabulados utilizando um quadro analítico de propriedade que fornece uma base sólida para derivar a análise e as conclusões baseadas em fatos. A pesquisa da Aberdeen oferece uma visão específica por setor de indústria, tamanho da empresa, e geografia, bem como pela função de trabalho, processos de negócios e tecnologia.

Muitas empresas optaram por se referir ao processo como um processo integrado de gestão empresarial para diferenciá-lo de processos de revisão de suprimento / demanda executado anteriormente, principalmente por gerentes de nível médio.

O quadro comparativo abaixo permite que entendamos as principais mudanças:

ÁREA	S&OP TRADICIONAL	PLANEJAMENTO INTEGRADO DO NEGÓCIO
Objetivos do Negócio	Balanceamento entre Suprimento e Demanda	Não simplesmente correspondendo a demanda com as necessidades dos clientes. Considera vários planos alternativos e seleciona o que representa o melhor direcionador do negócio. Os objetivos são receita e lucro.
Processos	Rígidos e prescritivos	Baseados em exceções e regras
Tecnologia	Fraco, desintegrado	Disponíveis via soluções de TI e workflows
Frequência	Mensal ou trimestral	Ainda mensal na maioria dos casos mas, permitindo rapidamente avaliara e decidir situações de exceção.
Foco	Para dentro da empresa	Colaborativo e para fora da empresa.

Quadro 1- Comparação entre IBP e S&OP – fonte Aberdeen -2006

Se avaliarmos a gestão de materiais até meados dos anos 70, tudo o que se tinha era o ROP (reorder point – ponto de ressuprimento) como política de estoques. O modelo provou ter alguma eficiência na gestão e itens de demanda dependente; já para os de demanda independente, até o surgimento do MRP⁴, muitos problemas de desbalanceamento de estoques ocorriam. Com a adoção do MRP em uma economia voltada ao suprimento, a taxa de mudanças era muito baixa, o consumidor não exigia tanta variedade de produtos, os impactos da globalização ainda não repercutiam, o ciclo de vida de um produto era muito longo.

Nos anos 90, buscou-se a racionalização de produtos como um processo contínuo devido a três pontos principais: mudanças nas regras do governo (por exemplo, fiscais e de segurança social), mudanças corporativa (por exemplo, aquisição da empresa) e

⁴ MRP – Software de planejamento das necessidades de materiais.

tecnológica.

Atualmente, segundo Burrows III (2012), vivemos a economia da demanda os ciclos de vida dois produtos ficam cada dia mais curtos; o consumidor requer muita variedade de produtos; maior grau de complexidade na gestão das cadeias de suprimentos, tanto para satisfazer as necessidades dos clientes, quanto a busca de fornecedores que agreguem valor com seus serviços ou materiais.

Deixamos para trás as decisões tomadas com base no cliente pura e simplesmente para a decisão com base na eficiência da cadeia de suprimentos. A demanda é medida ao nível de quantidade de SKU's⁵ de produto e um padrão randômico de consumo de cada uma variando conforme o mercado. Esta variabilidade, por si só, implica em uma enorme mudança de gestão.

3.3. Um modelo integrando a Gestão da Cadeia de Suprimentos na nova economia impulsionada pela demanda.

A gestão da cadeia de suprimentos impulsionada pela demanda requer, portanto, um modelo de planejamento operacional de vendas, mais dinâmico e avançado. Um que consiga envolver um volume de conhecimento de mercado, superior aos modelos em prática que provaram não ser mais tão eficientes.

Burrows (2012) sugere o modelo abaixo: (figura 2)

⁵ SKU – *stock keeping unit*. Unidade de estoque de um produto (caixa, embalagem, pallet.)

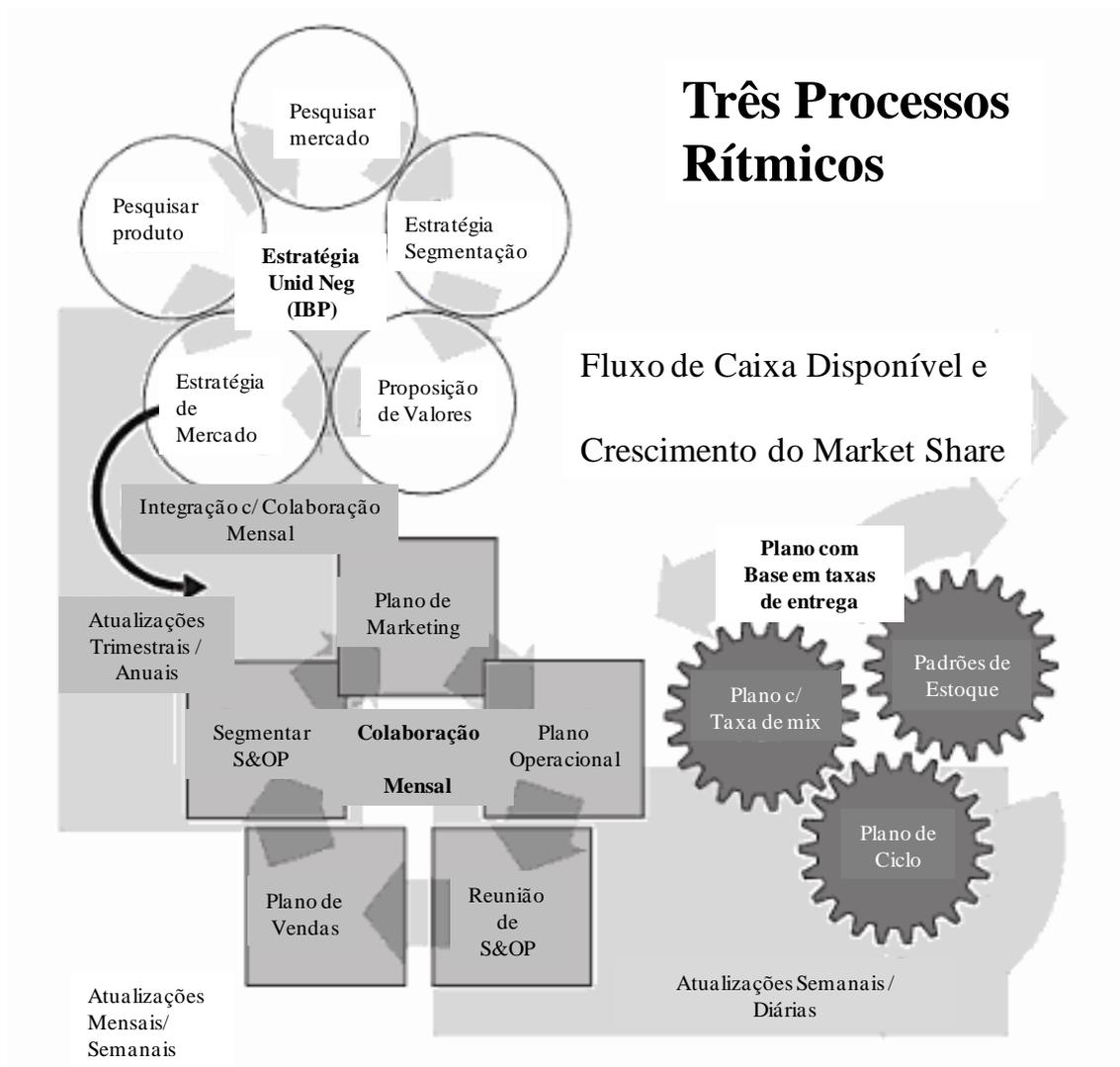


Figura 2 – Mapa conceitual de entendimento do mercado – S& OP avançado

Fonte – Burrows III , R.P. - *The Market-Driven Supply Chain: A Revolutionary Model for Sales and Operations Planning in the New on Demand Economy*

Generalizando o entendimento do modelo, enquanto no tradicional S & OP, o objetivo é a excelência operacional, determinando o volume de vendas e identificando mix de produtos (para usar eficientemente a capacidade de produção), no S&OP avançado (IBP- plano de negócios integrado) coleta as informações gerais de mercado para iniciar o processo de planejamento.

Os três níveis de integração (no tempo), permitem a busca da excelência de mercado com uma cultura centrada na demanda, transcendendo a organização interna incluindo clientes e fornecedores nos níveis mais colaborativos; de planejamento e tomada de decisão, incluindo estratégias de seleção de produtos e estoques.

É executado no nível de segmento de mercado importante dentro de uma unidade de negócios - e não num tamanho único para tudo, mas adaptado às necessidades do cliente. Requer previsão da demanda dois passos mais próximos da demanda atual, a previsão da demanda através do consumo de cada cliente.

Gerencia a capacidade e a produção pela demanda por meio do planejamento da taxa base (técnica oriunda da manufatura enxuta de produzir e transportar o produto a uma taxa constante em todas as fases da cadeia de suprimentos); e padrões de estoques flexíveis, a reposição é feita pelo MRP e estoques de segurança. Alinha as medidas de desempenho com os objetivos dos gerentes seniores: fluxo de caixa livre e maior participação de mercado.

As figuras abaixo ajudam a entender a diferença entre o planejamento típico da cadeia de Suprimentos e o planejamento da taxa base da demanda:

Já o modelo com visão na demanda estabelece o ritmo de atendimento e mantém um fluxo contínuo de entregas com um mínimo de estoques.

3.3.1. Entendendo o mapa conceitual no detalhe – O Planejamento:

Como podemos perceber a adoção de um planejamento pré-determinado é a chave para entender a abordagem sugerida por Borrows em seu modelo acima, visando uma melhor gestão da cadeia de suprimentos.

Em uma economia impulsionada pela demanda, as empresas de melhores práticas, as inovadoras, estão sempre investindo em melhorias para crescimento. No modelo sugerido, as oportunidades apontam para investimentos na descoberta das necessidades reais do mercado; especializar-se nele e tirar proveito desse conhecimento para alavancar competitividade.

O planejamento que apresenta melhor resultado é aquele que possui mais detalhes de clientes, fornecedores e concorrentes. Costumo afirmar que um planejamento estratégico com a participação dos principais fornecedores e clientes chave; abre todos os tipos de vias de comunicação. Quanto aos fornecedores, sua participação as informações discutidas nas sessões de planejamento permitem que eles entendam a visão global das operações dos clientes, tanto em suprimentos quanto na corporação. Ao participarem eles se situam em melhor condição para contribuir com os objetivos estratégicos da empresa cliente. Da mesma forma, o retorno que se recebe deles no processo de planejamento estratégico é uma ferramenta valiosa na gestão de estoques e na prestação de serviços. Além disso, quando eles participam do processo de planejamento podem reduzir significativamente as chances dos clientes serem surpreendidos por atrasos de produção ou aumentos de preços. Quanto aos clientes chave; é como ter a “voz do cliente” presente, impulsionando as melhorias das operações e permitindo vislumbrar mudanças para o seu futuro que agreguem valor para ambos. As empresas impulsionadas pela demanda concentram-se nas necessidades e expectativas atuais e futuras, dos clientes, na criação e / ou melhoria do produto ou serviço prestado.

Krajewski (2013) exemplifica o planejamento da Whirlpool: “Ela começa a produção de condicionadores de ar no outono e os mantém como inventário, até que sejam enviados na primavera. Forma estoques na temporada de “baixa estação” permitindo à empresa uniformizar as taxas de produção em grande parte do ano e ainda atender a demanda nos períodos de pico. No entanto, quando os verões são mais quentes do que o normal, a demanda aumenta dramaticamente e podem ocorrer rupturas de estoque. Entretanto se ela aumenta a sua saída e o verão é quente, ela pode aumentar as suas vendas e participação de mercado. Mas se o verão é normal, a empresa “encalha” com estoques caros. A Whirlpool prefere fazer seus planos de produção com base na média do ano, tendo em conta as previsões da indústria para o total de vendas e sazonalidades tradicionais”.

Outro exemplos de Krajewski é ó da Hallmark: “Ela consome recursos consideráveis para efetivamente produzir e distribuir mais de 40.000 produtos diferentes através de 43 mil pontos de venda só nos Estados Unidos. Ela nunca usou demissões para ajustar as taxas de produção. A flexibilidade dos recursos é a chave para esta estratégia. Ela segue uma filosofia de reciclagem de funcionários continuamente para torná-los mais flexíveis. Para manter os trabalhadores ocupados, ela reparte a produção da sua fábrica de Kansas City com as filiais de Topeka, Leavenworth, e Lawrence, Kansas, para manter as capacidades de suas plantas totalmente balanceadas. Ela usa a planta de Kansas City como sua "facilidade oscilante". Quando a demanda cai, os funcionários de Kansas City ocupam posições administrativas, mantendo as taxas de remuneração de fábrica. Eles também podem estar em salas de aula treinando de novas habilidades”.

3.3.2. Entendendo o mapa conceitual no detalhe – Segmentação de mercado direcionada pelo valor

A segmentação tradicional de mercado pode ser feita conforme Shapiro e Bonoma (1983): “levando em conta os atributos que descrevem a personalidade; atitudes; crenças; valores; emoções e opiniões dos clientes e potenciais clientes (psicográfica); pela divisão do mercado em grupos com base em variáveis como idade; tamanho da família sexo; renda; ocupação; educação; religião; raça e nacionalidade (demográfica);

ou pelas características da empresa como localização da empresa; tamanho dos clientes; pequena, média ou grande empresa (firmográfica – está para uma empresa como demográfica está para pessoas)”.

Já a segmentação voltada para a cadeia de suprimentos baseada na demanda, a segmentação adequada alinha os recursos da cadeia de suprimentos com um objetivo específico – por exemplo; reduzir o lead-time ou aumentar a quantidade de produtos ofertados – com foco no melhor fluxo possível através da cadeia de suprimentos para alcançar o referido objetivo.

De acordo com Juttner et al (2007), ela deve ser uma segmentação de valor: “ levando em conta as necessidades, os clientes são agrupados em termos de nível de maturidade nos negócios: bem estabelecida ou à procura de algo novo? quais são clientes atitudes para novos produtos, técnicas e abordagens?; ou seja, clientes maduros que sabem o que querem ou em aprendizado. Levando em conta o comportamento, considerando aspectos como: qual é a expectativa do cliente quanto ao nível de estoque, alto ou mínimo? Como é que ele paga suas contas: no curto ou longo prazo ou exige descontos? O cliente tem boas pessoas de negócios ou elas são ingênuas? Todas estas perguntas buscam entender o comportamento das pessoas com decisão de compra e se elas são incentivadas a uma boa gestão da demanda. E, finalmente, levando em conta as atitudes, onde encontramos : “*high touch*” que exige que as empresas confiem na atitude humanitária de seus funcionários para se conectarem em um nível pessoal com os clientes. Esse tipo de cliente, segundo Borrows, “as empresas dedicam a esses clientes um alto nível de serviço”. Durante anos, a *Starbucks Coffee* tem usado métodos “*high touch*” para construir e manter uma base de clientes leais. Em seu livro, "Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time", Howard Schultz (1997), de forma extremamente sucinta disse: "Se nós cumprimentamos os clientes, trocamos algumas palavras com eles e, em seguida, criamos o costume de fazer uma bebida exatamente ao seu gosto, eles estarão ansiosos para voltar”. Essa é a verdadeira descrição de uma forma de “*high touch*” onde os varejistas podem se conectar com os clientes para construir uma lealdade duradoura. Em outro exemplo, o Banco Itaú

inaugurou a sua primeira agência com modelo diferenciado para shoppings centers. Localizada no Shopping Villa-Lobos, ela possui layout inspirado na concepção visual de uma loja; tem vitrine e logotipo nos moldes de uma loja, aproximando-se mais das pessoas que circulam pelo shopping. Além disso, os caixas eletrônicos, equipados com leitor biométrico, estão voltados para o corredor do shopping. Marco Bonomi, vice-presidente da área de Banco Pessoa Física do Itaú Unibanco, afirma que "Inovador, o novo modelo vem ao encontro do conceito transformador do Itaú. Não é apenas a reformulação visual da agência, mas uma nova maneira de o banco se relacionar com os clientes e com o público em geral". Esse modelo visa proporcionar maior interação dos gerentes com os clientes, que se traduzirá em orientação financeira tanto para investimentos quanto para soluções de crédito adequadas ao perfil e momento do cliente. Fernando Chacon, diretor-executivo do Itaú Unibanco, afirma: "Estamos convidando a todos a entrar na nossa casa e se sentirem confortáveis. Uma maneira mais próxima e simpática. É uma experiência completamente nova para quem frequenta uma agência de banco. Mais que *"high tech"*, ela é *"high touch"*. Conforme Burrow conclui, "toda a questão aqui, é descobrir o que o cliente quer que você saiba sobre ele e não o que você deseja que o cliente saiba sobre você". Outra segmentação com base na atitude inclui os clientes que só se interessam por preço e aqueles que só se interessam por especialidades.

Pelas razões e exemplos apresentados, o planejamento integrado do modelo de Borrows requer desagregação ao nível de cada segmento de mercado, que é feita com base no valor colocado pelos clientes sobre cada produto. De acordo com Nagle et AL (2011), para tal, "é preciso determinar critérios de segmentação básicos que criem "cercas naturais" entre grupos de clientes; identificar os direcionadores de valor dos clientes; determinar as suas restrições operacionais e vantagens no que diz respeito a esses direcionadores de valor; criar segmentos primários com base na sobreposição das necessidades dos clientes e suas limitações internas, e segmentos secundários com base nas necessidades mais importantes; criar descrições detalhadas do segmento para

facilitar a identificação no campo e, finalmente, desenvolver métricas e cercas para segmentos conceituais operacionalmente separadas.

Nagle afirma ainda que é possível distinguir uma boa segmentação por valor através das seguintes características: “o potencial de lucro do segmento - ou seja, o valor que o segmento recebe em relação a sua capacidade operacional para atendê-lo; necessidades entre segmentos se apresentam diferentes o suficiente para que se possam criar ofertas diferentes com preços diferentes; facilita a criação de ofertas de produtos / serviços; os critérios em que se baseia para separar um segmento de outro são facilmente identificáveis; ajuda os gestores a tomar melhores decisões de marketing e de preços (significância estatística é um bom de se ter, não uma necessidade).

A meta principal desta nova abordagem é descobrir quais são as necessidades do cliente. Ao invés de perguntar "quanto você compra?" ou "como estamos indo hoje?", a empresa quer saber "como você gera receita?" e "como é que você colabora com seus clientes?", e "como você usa nova tecnologia para te ajudar?".

3.3.3. Planejamento Integrado do negócio – IBP (pensamentos finais)

Alguns profissionais podem pensar que IBP é um processo de planejamento financeiro e não uma versão avançada S & OP. Já alguns profissionais de TI gostariam de ver IBP como um processo muito maduro dentro de S & OP, com todos os dados totalmente integrados por uma mega solução de software. Nenhuma dessas visões está correta. O planejamento financeiro não pode ser feito à parte do modelo IBP. Cada porção de informação que os planejadores financeiros requerem, deve vir a partir dele. A definição correta do IBP é “um processo anual de remodelagem da estratégia de negócios”.

Seu principal foco é alavancar resultados da Cadeia de Suprimentos – a rede de fornecedores, fabricantes e clientes. O que se requer das empresas é o entendimento da dinâmica de mercado, permitindo a tomada de um específico grupo de ações de forma que ela possa determinar a relevância de cada uma no mundo real.

Na cadeia de suprimentos orientada pela demanda dos dias atuais, a velocidade requerida para fazer face às mudanças é cada vez maior em todos os aspectos, incluindo

tecnologia dos produtos; características dos consumidores; ofertas da concorrência e variedade de fontes de suprimentos. Um planejamento estratégico dinâmico que acompanhe este ritmo é o que as empresas precisam.

Foram-se os dias que uma estratégia empresarial podia durar por décadas, planos que conseguiam enxergar cinco anos à frente. O time de gestores precisa se dedicar a um novo modelo de planejamento que atenda aos requisitos da cadeia de suprimentos orientada pela demanda; e, adequadamente desenvolva uma estratégia eficiente e eficaz.

De acordo com Burrows, "o modelo é praticado por menos que 5% das empresas mais bem sucedidas nos Estados Unidos e um percentual ainda menor de manufaturas no mundo".

4. CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS:

Pudemos observar o quanto o planejamento integrado do negócio (IBP) ou planejamento operacional de vendas avançado, deve ser uma meta a ser perseguida pelas empresas que buscam excelência em seu negócio integrado com a cadeia de suprimentos impulsionada pela demanda. Vimos também que os obstáculos para implantação vão desde vontade empresarial, estímulo aos gestores internos, investimentos em tecnologia da informação e adequação do modelo à realidade do negócio.

O que é importante observar é que mais e mais empresas estão buscando alguma forma de gestão empresarial integrada, muitas vezes sob o processo formal do Planejamento de Vendas e Operações (S & OP).

As empresas líderes e inovadoras têm evoluído dele para um processo de Planejamento de Negócios Integrado buscando amadurecer sua utilização; investindo na integração de toda a gestão, incluindo integração operacional e financeira dos processos chave de gestão do negócio. O foco não está só em questões, problemas e oportunidades de curto prazo, mas também no longo prazo, *gaps* e oportunidades de gestão mais estratégicas.

O Planejamento Integrado de Negócios (S & OP avançado) requer uma combinação de recursos humanos com comportamentos adequados de apoio, processos rotineiros, e ferramentas e TI com a capacidade de processar planos agregados com base em dados, detalhes, fatos e suposições.

Corretamente implantado, ele fornece à alta direção, gestores e colaboradores a visibilidade e transparência requerida; demonstrando uma visão atual e completa do negócio, tanto quantitativa como qualitativa, permitindo a oportunidade de tomar as melhores decisões no momento ideal e ajudando a garantir resultados empresariais melhores.

Pesquisa da indústria continua a mostrar que as empresas utilizando o Planejamento Integrado do Negócio(Advanced S & OP) obtêm mais benefícios do que aquelas que só gerenciam a demanda, o suprimento e balanceamento de estoques no curto prazo, com os conceitos básicos de 30 a 40 anos atrás.

O melhor lugar para iniciar um projeto de melhoria de Planejamento de Negócios Integrados (Advanced S & OP) é obter uma visão independente do estado atual do processo de S & OP. A partir deste diagnóstico, adotar um plano para se mover na direção do Planejamento Integrado de Negócios.

Implantá-lo significa estar totalmente em linha com as empresas de melhores práticas no mundo, podendo esperar uma melhoria contínua em resultados de negócios com ganhos de vantagem competitiva sobre os concorrentes que operam com um processo menos maduro ou nenhum processo sequer. Em sua pesquisa “ S&OP – Strategic Process or Tactical Afterthought”, (Novembro 2008); o grupo Aberdeen ressalta o nível das melhorias alcançadas por quem implantou IBP: aumento da precisão no planejamento da demanda de 18 a 25%; aumento da receita de vendas em 10 a 15%; a aumento da entrega no prazo em 10 a 50%; redução dos níveis de estoques entre 18 para 46%; redução do estoque de segurança entre 11 a 45% e aumento da produtividade entre 30 a 45%.

Os resultados acima devem levar empresários brasileiros a questionar: "Será que implantando IBP, melhoraremos nosso desempenho nos valores acima? Qual seria o impacto no nível de satisfação do cliente? Como seria melhorar o nosso desempenho financeiro? "

Acreditamos fortemente que este novo modelo irá suportar a gestão da cadeia de abastecimento orientada pela demanda, com base em novas tecnologias e processos. Vai ser tão poderoso que irá promover uma maior integração do planejamento e da execução (S & OP avançado), encurtando os ciclos de acompanhamento do planejamento colocando um ponto final na indefinição do planejamento e execução operacional atuais.

Para futuros estudos ficam: “análise do cenário das manufaturas brasileiras na gestão da cadeia de suprimentos impulsionada pela demanda”; ou ainda “a realidade das manufaturas brasileiras na implantação do planejamento integrado do negócio”.

5. BIBLIOGRAFIA:

BENSON, P. SHAPIRO, THOMAS V. BONOMA, , “ *Segmenting the Industrial Market*” Lexington Books, 1983

BURROWS III, R. P. e CECERE, L. *The Market-Driven Supply Chain: A Revolutionary Model for Sales and Operations Planning in the New on Demand Economy* . Amacom Books - 2012

FORRESTER, Jay W. (1961). *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass.

GIL, A. C. “*Como Elaborar Projetos de Pesquisa*”. 5ª Ed., São Paulo SP: Atlas, 2010.

SCHULTZ, H. e YANG, D. J. **Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time** – Hyperion, 1997

JUTTNER, U.; CHRISTOPHER, M., & BAKER, S. *Demand chain management-integrating marketing and supply chain management*, Industrial Marketing Management, (2007).

KRAJEWSKI, L.J. et al *Operations Management: Processes and Supply Chains*, 10^a Ed. Prentice Hall

NAGLE, T. et al, *“the strategy and tatics of price”*. 5^a Ed., Prentice Hall. 2011.