



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

MARCELO GONÇALVES SILVA

PLANEJAMENTO DE VENDAS

O Processo S&OP - *Sales and Operations Planning*

Assis
2015



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

MARCELO GONÇALVES SILVA

PLANEJAMENTO DE VENDAS

O Processo S&OP -*Sales and Operations Planning*

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial a obtenção do certificado de conclusão.

Orientando: Marcelo Gonçalves Silva

Orientador: Prof. Paulo Sérgio da Silva

Assis
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Marcelo Gonçalves. **PLANEJAMENTO DE VENDAS - O Processo S&OP -*Sales and Operations Planning***. Fundação do Município de Assis –FEMA. Assis, 2015. 44 páginas.

Orientador: Prof. Paulo Sérgio da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

Palavras Chave: 1) planejamento 2) gestão 3) **S&OP**, 4) estratégias, 5) clientes

CDD 658

Biblioteca da FEMA

Dedico este trabalho aos meus pais, Marcelo e Silvia que acreditaram e continuam acreditando em meus sonhos, lutando junto comigo para que eu consiga realizá-los;

À minha namorada, Giovana, pelo carinho, pela presença constante e pelo incentivo na concretização deste sonho, compartilhando comigo as dificuldades e alegrias, sempre depositando em mim palavras de incentivo e de certeza que eu seria capaz de vencer esse desafio.

Amo vocês!

Marcelo

AGRADECIMENTOS

À Deus, presente em todos os momentos de minha vida.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Paulo Sérgio da Silva, por ter aceitado essa função nesse trabalho e por ter me ajudado e apoiado durante a sua confecção. Sua ajuda me proporcionou obter alguns dos conhecimentos que complementaram esse trabalho e que, também, serão de grande importância no futuro.

Agradeço aos meus professores pelo conhecimento, ajuda, tempo e, também, pela paciência.

Gostaria de agradecer também a todos os amigos que fiz na faculdade durante esses últimos anos, pessoas com as quais dividi muitos momentos felizes e, em alguns momentos, irritantes, e que fizeram com que estes se tornassem muito mais proveitosos.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho o meu muito obrigado.

Grato,

“O degrau de uma escada não serve simplesmente para que alguém permaneça em cima dele, destina-se a sustentar o pé de um homem o tempo suficiente para que ele coloque o outro um pouco mais alto.”

Thomas Huxley

SILVA, Marcelo Gonçalves. **PLANEJAMENTO DE VENDAS O Processo S&OP -*Sales and Operations Planning***. Trabalho de Conclusão, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. 44 f., 2015

RESUMO

As organizações passam por mudanças econômicas constantes, tendo que concorrer com outras empresas sempre em pé de igualdade, oferecendo diferencial para atrair e fidelizar seus clientes. Elas precisam se planejar e realizar ajustes cotidianos a fim de evitar surpresas, tomando decisões com agilidade e criatividade, pois a demanda por um determinado produto cresce de forma veloz. A implantação da ferramenta, *Sales and Operations Planning*, (S&OP) visa harmonizar o suprimento e demanda organizacional. Este trabalho tratou de uma revisão de literatura. O objetivo geral deste trabalho é apresentar a S&OP – *Sales and Operation Planning*, ferramenta que tem a função de ajudar as organizações a obter a melhor maneira para as tomadas de decisões do plano estratégico em seu cotidiano, com a finalidade de balancear adequadamente seu suprimento e a demanda, com aumento do nível de serviço oferecido aos clientes. Como decorrência do objetivo central, demonstrar-se-á uma proposta de projeto de implantação de um sistema de planejamento de vendas e operações, a fim de otimizar a utilização dos recursos essenciais de uma organização. Entende-se que o processo de S&OP poderá contribuir para melhorar a precisão de previsões de vendas, maximizar o equilíbrio na cadeia de suprimentos, melhorar o atendimento ao cliente, reduzir o nível de estoque, além de proporcionar alinhamento entre estratégia organizacional e as áreas funcionais.

Palavras-chave: planejamento; gestão; S&OP; estratégias, clientes

SILVA, Marcelo Gonçalves. PLANNING SALES Process S & OP -Sales and Operations Planning. Completion of Work, Municipal Institute of Higher Education of Assis - IMESA and Educational Foundation of the Municipality of Assis - FEMA. 44 f., In 2015

ABSTRACT

Organizations go through constant economic changes, having to compete with other companies always on an equal footing, providing differential to attract and retain their customers. They need to plan and carry out daily adjustments in order to avoid surprises, making decisions with agility and creativity, since the demand for a product grows fast way. The deployment tool, Sales and Operations Planning (S & OP) aims to harmonize supply and demand organizational. This work dealt with a literature review. The aim of this paper is to present the S & OP - Sales and Operation Planning, a tool that serves to help organizations obtain the best way for the acquisition of strategic planning decisions in their daily lives, in order to properly balance its supply and demand, increasing the level of service offered to customers. As a result the main objective, to demonstrate shall be a deployment project proposal of a sales and operations planning system in order to optimize the use of essential resources of an organization. It is understood that the process of S & OP can help improve the accuracy of sales forecasts, maximize balance in the supply chain, improve customer service, reduce inventory levels, and provide alignment between organizational strategy and functional areas .

Keywords: planning; management; S & OP; strategies, customers

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.1.1 Planejamento passo a passo	15
3 GESTÃO PARTICIPATIVA.....	18
4 PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES - S&OP -SALES AND OPERATIONS PLANNING.....	22
4.1 ESTRUTURA DO PROCESSO	26
4.1.1 Política de S&OP	26
4.1.2 Etapas do Processo.....	28
4.1.3 Planejamento da Demanda.....	29
5 PROPOSTA DE MELHORIA PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAIS ELÉTRICOS.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que as organizações vivem em ritmo de competição no mercado. E para obterem sucesso neste espaço, devem ser criativas e implantar ações de melhorias em seu interior. Desta forma, as informações tornam-se ferramenta para o crescimento e competitividade. Faz-se necessário que os objetivos da empresa seja único e de conhecimento de todos os integrantes da organização (LINARES, 2004).

O gestor e sua equipe devem planejar estratégias a fim de atingir seus objetivos. Diante disso, será necessária a implantação do planejamento estratégico para conhecer os pontos positivos e os pontos negativos da empresa e, assim, trabalhar para conquistar o mercado.

O Planejamento Estratégico é definido como um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Esta ferramenta auxiliará o gestor e sua equipe na tomada de decisão e a estabelecerem os parâmetros para direcionar a organização, a condução da empresa e da liderança, assim como o controle das atividades (ANDION, FAVA, 2009).

Acredita-se que tal ferramenta auxiliará o gestor na integração das equipes multidisciplinares, resultando na troca de informações, visto que os diversos conhecimentos adquiridos de cada equipe contribuirão para a construção e a compreensão do componente político no ato de planejar. Também auxiliará os funcionários à reflexão sobre o limite pessoal, técnico e político de cada um, como também fará com que lutem em busca de sucesso no momento de uma negociação. Enfim, o Planejamento Estratégico leva às pessoas a conhecerem e valorizarem a si mesmas e ao outro, exigindo de cada indivíduo, disciplina e muito trabalho, tanto durante a implantação como no processo de manutenção da organização, (NASCIMENTO, 2000).

Os gestores devem buscar o desenvolvimento de novas formas de administração, entre as quais, a flexibilidade e oportunidades estratégicas com relação ao mercado, só assim conseguirão acompanhar as mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas. É necessário deixar velhos paradigmas e criar novas ações a fim de conquistar o mercado tão competitivo.

Atualmente, as empresas se preocupam com a redução dos seus custos, para que possam praticar melhores preços no mercado e alcançarem melhores resultados, demonstrando maior desempenho e lucratividade.

Neste trabalho, será apresentada a importância do planejamento estratégico, bem como as vantagens da implantação do *Sales and Operations Planning* - S&OP em organizações.

Tem-se, como objetivo geral, apresentar a ferramenta S&OP – *Sales and Operation Planning*. Vale informar que esta ferramenta tem a função de ajudar as organizações a fundamentar a melhor maneira para as tomadas de decisões do plano estratégico em seu cotidiano, com a finalidade de balancear adequadamente seu suprimento e a demanda, com aumento do nível de serviço oferecido aos clientes.

Como objetivo específico apresentar-se-á um proposta de projeto de implantação de um sistema de planejamento de vendas e operações a fim de otimizar a utilização dos recursos essenciais de uma organização;

Acredita-se que a implantação do modelo S&OP permitirá que o planejamento de vendas, operações e suprimentos sejam realizados com o comprometimento de todas as áreas envolvidas, analisando resultados e traçando metas, visando os objetivos estabelecidos pela organização.

Tratar-se-á de um estudo de revisão de literatura abordando o *Sales and Operations Planning* - S&OP e sua contribuição para o planejamento de produção e vendas de organizações brasileiras. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de estudos, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Verifica-se que, o planejamento de vendas e operações constitui o elo que une as expectativas do mercado à operação que permite atendê-las, tornando-se imprescindível a organização que busca aumentar sua rentabilidade.

A integração entre os níveis de planejamento e a criação de um modelo unificador de apoio à tomada de decisão, regularizará a produção, diminuindo o nível de estoques, aproveitando melhor a capacidade produtiva.

O presente trabalho dividir-se-á em 4 capítulos, sendo que o primeiro tratará do Planejamento Estratégico, ferramenta para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade da organização, de forma crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível. O segundo capítulo, denominado Gestão Participativa, demonstra a importância da promoção de um melhor ambiente de trabalho e de estímulo em cada um dos empregados para que verdadeiramente participem e contribuam para as decisões. O terceiro capítulo abordará a *Sales and Operations Planning* - S&O, como o processo aprimorado de tomada de decisões que auxiliará os gestores nas organizações a proporcionarem excelente atendimento aos

clientes e a conduzir melhor os negócios. No quarto capítulo, apresentar-se-á uma proposta para implantação da ferramenta *Sales and Operations Planning* - S&O.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este tópico tratará do Planejamento Estratégico, pois acredita-se na importância de cada funcionário integrado com o objetivo da organização para obtenção de sucesso empresarial e satisfação funcional.

Sabe-se que para atingir um objetivo seja ele pessoal ou profissional deve haver um planejamento, visto que ele auxilia na antecipação das ameaças e também no diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Desde o tempo de Taylor (1856-1917), a função de planejar está inserida na prática administrativa, responsabilizando os administradores a desenvolverem um método científico para cada elemento do trabalho de um homem, para que sua execução seja realizada de maneira eficaz e eficiente, visando o aumento da produção (CHIAVENATO, 2000).

Matos-Santana (2001) diz que apenas o planejamento tradicional não dá conta da demanda das organizações, pois elas sofrem mudanças sociais, políticas e econômicas devido à falta de previsibilidade para enfrentamento da realidade vivenciada naquele momento específico.

De acordo com Souza Junior (2011) o planejamento estratégico teve sua origem nas mais antigas civilizações, visto que desde épocas remotas, reis, governantes e administradores tinham a necessidade de prever com antecedência suas estratégias, a fim de alcançar o êxito e otimização dos recursos para o futuro.

O Planejamento Estratégico, apesar de todos os esforços, somente na década de 50 passou a preocupar-se com o problema econômico voltado à oferta e demanda. Em 1970, surgiu com novo formato, constituído de modelos mais simples, mas de difícil utilização. Nos anos 80, passa por muitas mudanças e a técnica foi abandonada. Essa queda ocorreu mediante o surgimento de novos modelos de gestão, tais como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*¹, Organizações Virtuais, *E-bussiness*², entre outros. Nesse período, as

¹ *Empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. O novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (RODRIGUES, 2004).

empresas, estavam em busca de obter vantagens quanto à concorrência apenas em ferramentas básicas de gestão, sem reflexões, não se importando com análises mais profundas e detalhadas e sem a criatividade necessária para o sucesso de longo prazo (SOUZA JR., 2011).

Na década de 90, o Planejamento Estratégico passou por um caos conceitual, pois os novos modelos gerenciais encantaram os gestores, porém, não tiveram sucesso. Posteriormente, entra em fase de renovação e reinvenção, a ferramenta volta a ser utilizada como forma de sustentabilidade pelas organizações, recuperando sua relevância. (SOUZA JUNIOR, 2011).

Para se falar em planejamento estratégico, é necessário definir, em um primeiro momento, o que é planejamento.

Segundo Artmann (1993), planejamento deve ser conceituado como um avanço à medida que agrega características de gerenciamento e organizacionais focando no momento tático-operacional. O planejamento passa a estar vinculado não somente ao cálculo que antecede a ação, mas também, à ação e aos seus resultados gerados.

Entre as principais mudanças de processo de gestão estratégica está a ideia de que o fluxo estratégico não precisa vir da alta gestão para o restante de sua estrutura. Desta forma, passou-se a aceitar que a formulação das estratégias pode ser fruto tanto de uma estratégia planejada anteriormente, como pode resultar de estratégias que não foram inicialmente previstas, as intituladas estratégias emergentes. Essas últimas permitem mudanças no decorrer do caminho, quando necessário de qualquer parte da estrutura da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Chiavenato (1985), o planejamento é um modelo teórico para ação futura; é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que se deseja atingir, tendendo a focalizar a atenção dos fatores sociais nos objetivos, que, através de constantes revisões poderão ser alcançados de uma forma mais célebre.

A estratégia, de acordo com Motta (1998) *apud* Matos-Santana (2001) aponta que a palavra estratégia, nos últimos vinte anos, é a que mais tem sido associada à administração, servindo hoje, não só para qualificar a própria administração - administração estratégica, como também todas as funções administrativas, decisão estratégica, escolha estratégica, postura estratégica, delineamento estratégico, organização estratégica, participação estratégica, planejamento estratégico e a avaliação estratégica, entre outras, daí surge o planejamento estratégico.

² *E-Business* trata-se de um conjunto de soluções que permite fazer negócios *on-line* aproveitando os recursos da internet com seu alcance global, onde coloca-se a empresa numa vitrine global, modificando fundamentalmente a maneira de conduzir os negócios reduzindo custos associados a processos, fornecendo melhores serviços e cada vez mais rápido.

Matos-Santana (2001) diz que o conceito de estratégia, associado ao planejamento, popularizou-se no meio empresarial na década de 60, quando as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras.

“ O termo planejamento estratégico se refere a um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas desenvolvidas para ajudar uma organização a pensar e agir estrategicamente por meio de um processo que visa promover o consenso” (KERR, 1993, p.07).

Muitas obras definem o conceito de planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada com o objetivo de ser uma alternativa para a sobrevivência e crescimento das organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico (VASCONCELLOS,1992.)

Desta forma, acredita-se que a alta administração deve atentar para o envolvimento de todos os gestores quem tenham importância ao processo, utilizando para isto um planejamento participativo. Importante ressaltar que Planejamento Estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas diante das situações e locais considerados. É uma poderosa ferramenta de auxílio aos vários processos de decisão e precisa ser atualizado continuamente (ALMEIDA, 2001).

2.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Maximiano (2006), o processo de Planejamento Estratégico divide-se em: análise da situação atual, análise do ambiente externo, análise interna, definição de objetivos estratégicos, implementação da estratégia, monitoramento e controle.

O primeiro passo do planejamento estratégico é fazer uma análise da situação atual da organização com o objetivo de verificar quais são os recursos (financeiros, humanos e materiais) disponíveis internamente na empresa, além das possibilidades disponíveis no mercado.

A análise da situação atual divide-se em duas partes, do ambiente externo e interna.

Sobre a análise do ambiente externo, Maximiano (2006, p. 333) afirma que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Esta definição é verdadeira, quando as empresas as assumem como sistemas abertos, ou conjunto de partes que dependem uma da outra, que sofrem influência do meio externo.

Uma empresa, quando opta em implantar o planejamento estratégico, em um primeiro momento deverá identificar os fatores ambientais que influenciam o seu desempenho.

Tratando-se da Análise interna, Maximiano (2006, p. 98) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. O estudo dos pontos fortes e fracos da empresa é realizado através da análise de suas áreas funcionais, tais como: suprimentos, produção, marketing, recursos humanos e finanças, e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque, prática conhecida como *benchmarking*³.

Segundo Maximiano (2006, p. 99), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Verifica-se que, a amplitude de utilização das técnicas de planejamento vem crescendo e evoluindo com a própria ciência administrativa. Atualmente, o nível estratégico esta relacionado com a alta direção, e é um planejamento realizado sempre a longo prazo, podendo ser entendido como.

“Um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longo de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional “(CHIAVENATO, 1994, p. 186).

De acordo com Bateman (1998), os altos executivos da organização, representam o nível estratégico. Estes sujeitos são encarregados da definição dos objetivos, planos da empresa e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo, que abrangem a sobrevivência, crescimento e eficácia geral.

Tratando-se do nível tático, Santos (2008) afirma que o planejamento é realizado em médio prazo.

³ O *benchmarking* é a técnica por meio da qual a empresa compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006).

O planejamento tático é definido como um “conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização” (CHIAVENATO, 1994, p.186).

Para Bateman (1998), o planejamento tático é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos. Acredita-se que o principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

Quanto ao nível operacional, segundo Santos (2008) se refere a quem executa as atividades dentro da organização. No nível operacional o planejamento é realizado em curto prazo. Tem como missão fazer acontecer, acompanhar de perto todas as ações que geram o produto ou o serviço da empresa (TAJRA, 2006).

De acordo com Bateman, (1998) no planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

Dessa forma, o planejamento estratégico (estende-se ao longo prazo) é desdobrado em vários planejamentos táticos (médio prazo). Estes, por sua vez, se desdobram em planos operacionais (curto prazo) para a sua devida realização.

Conclui-se que os três níveis, estratégico, tático e operacional são muito importantes, visto que um nível complementa as atividades dos demais níveis dentro da empresa, ou seja, um nível estratégico precisa do tático e o tático necessita do operacional e vice-versa.

2.1.1 Planejamento passo a passo

- Identificação das causas e consequências

Os proprietários e sua equipe devem discutir os macroproblemas e sugerirem outros, associando a eles as causas e consequências que expliquem sua existência em seu território.

- Seleção dos nós críticos

Com a descrição realizada, cabe ao participante da análise selecionar os macroproblemas prioritários para a organização segundo sua percepção; para a realização dessa fase criando um instrumento, que estabeleça os critérios de seleção de prioridade de maneira que todos tenham o mesmo foco de análise. Em seguida coletivamente, com a utilização de média aritmética para se ter uma posição do grupo, permitindo uma indicação sobre a percepção que o orienta, uma aproximação da intencionalidade coletiva.

Sabe-se que o setor de materiais elétricos é bastante competitivo, mas há certo grau de complementaridade entre os estabelecimentos, ou seja, um vende um tipo de produto, enquanto outro materiais elétricos, como também presta serviços de manutenção, faz projetos elétricos, etc.

Neste momento os participantes do processo de planejamento devem selecionar o conjunto de ações que possibilitem o alcance de seus objetivos. Para Matus (1996 a) o plano de ação é algo inevitável na vida do homem, a ele se contrapõe a improvisação.

Segundo Tajra (2006), para formulação das estratégias é necessário um plano de ação para cada estratégia. Este plano, nada mais é do que um detalhamento documentado da estratégia.

Ilustrar-se-á na tabela a seguir um plano de ação:

Tabela 1 – Plano de ação

PLANO DE AÇÃO		
Responsável pela elaboração do plano: _____		
Pessoa responsável ou Núcleo: _____		
Estratégia: Tática, Operacional ou Estratégica: _____		
Ação: _____		
Detalhamento da estratégia: _____		
Fases da ação		Prazos
Ação utilizada		Período de tempo Utilizar cronograma
Recursos		
Humanos	Financeiros	Físicos
Nº de pessoas envolvidas	R\$	Móveis, equipamentos e salas

Fonte: Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 2006, p. 80. (modificado)

Após de realizadas as etapas constantes da figura 1, deverá criar-se um cronograma das atividades a serem executadas. Este cronograma poderá ser elaborado mensalmente ou anualmente. Como ilustra a tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Cronograma das atividades

ATIVIDADES Estratégias	Ação	Responsável	\$	Mês/Ano					
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun

Fonte: Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 2006, p. 80. (modificado)

Aconselha-se que este cronograma seja acompanhado pela direção, já que será ela quem trará os recursos necessários. (TAJRA, 2006).

Após a realização do planejamento estratégico, devem-se traçar seus objetivos, a fim de alinhar as atividades integradas entre os locais de produção, estoque e distribuição, pois sem o devido entrosamento destes setores com as metas financeiras, comerciais e de crescimento sustentado em curto e longo prazo, coloca-se a empresa em risco.

Sendo assim, optou-se investir no Planejamento de Vendas e Operações, S&OP, visto ser uma ferramenta que agrega valor ao negócio ao promover o debate antecipando das necessidades e restrições, criando a partir daí soluções sincronizadas com os requisitos da demanda e da oferta.

Conclui-se que, para a implementação do Planejamento Estratégico na organização deverá haver a união entre os três níveis: estratégico, tático e operacional, gerando relatórios gerenciais. Esses relatórios devem ser elaborados à medida que as atividades sejam implantadas e executadas.

No capítulo a seguir, falar-se-á da Gestão Participativa, tema relevante no processo Planejamento de Vendas e Operações - S&OP, pois ao se falar em planejamento, está implícita a gestão participativa, definida como uma política de administração de pessoas que valoriza a autonomia das pessoas, a capacidade de decidir e solucionar problemas, contribuindo na sua satisfação e motivação no trabalho, desta forma contribuindo para uma melhor competitividade da organização.

3 GESTÃO PARTICIPATIVA

As organizações viveram muito tempo tendo um chefe que era responsável por tudo, tendo o poder em suas mãos e os funcionários apenas seguiam suas ordens. Porém verificou-se que este tipo de gestão não era o suficiente para atingir o sucesso empresarial. Com esse pensamento, as grandes empresas perceberam o valor da equipe como um todo, em vez de focar todas as decisões em um único indivíduo. Os empresários perceberam que, se todos participassem das tomadas de decisão, o trabalho poderia ser executado com mais eficiência e prazer.

Dentro dessa concepção de planejamento estratégico com foco na implantação da ferramenta Planejamento de Vendas e Operações - S&OP, é importante refletir sobre a gestão participativa.

No Brasil, um dos primeiros registros oficiais de um caso de Gestão Participativa foram os cafezais na Região Paulista (1866), parceiros que dividiam o lucro entre si e os colonos imigrantes suíços. (FREITAS, 1991).

A Gestão Participativa surgiu no Brasil mediante representações de sindicais e de empregados, resultando em maneiras diferentes de organização dos processos de trabalho de forma a agregar valor ao indivíduo e às metas empresarias (HILLESHEIM e COSMO, 1988).

A identificação do estilo de atuação participativa ou não nas empresas brasileiras é difícil de ser realizada, pois são poucas as experiências de empresas que abriram a direção de suas empresas aos empregados, com sucesso e corajoso pioneirismo (LERNER, 1991, p.56).

O código comercial de 1850 previa a participação como liberdade jurídica de duas formas: uma mais explícita, por meio da participação nos lucros e outra com ressalvas, a participação na gestão propriamente dita (SIRIHAL, 1997). Essas duas formas de participação aparecem novamente na constituição de 1988, que no capítulo dos direitos sociais em seu artigo 7º, parágrafo XI:

Assegura que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da sua condição social é a participação nos lucros, ou resultados desvinculados da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme, definido em lei (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988).

Na abordagem da gestão participativa, o líder é mencionado com novas tarefas e com um pensamento estratégico, nela, o líder deve melhorar a cada dia.

Para Bennis (1999, p.107):

O líder de hoje precisa criar uma cultura em que as pessoas retraídas possam comunicar suas ideias sem embaraços. Esses líderes estão comprometidos com a descoberta de problemas, e não só com a sua solução. Eles aceitam erros, até fracassos, pois sabem que assim aprenderão mais do que com o sucesso. Líderes eficazes criam organizações adaptáveis, criativas e capazes de aprender. Essas organizações possuem a capacidade, por mais enfadonha que seja, de identificar problemas antes de se transformarem em crises. São capazes de reorganizar as ideias e informações necessárias para solucionar seus problemas. Não têm medo de testar possíveis soluções.

Segundo Almeida Júnior (2007), o líder inteirado com as dificuldades e os desafios organizacionais poderá elaborar estratégias e executá-las, solucionando problemas e resultando em um ambiente de trabalho saudável, gerando motivação aos funcionários e aumentando seu compromisso e envolvimento com a empresa.

Na visão e nas palavras de Bennis (1999), que espalhou a ideia de a liderança como uma aptidão acessível, um novo papel é imposto ao líder atual, requerendo com isso um novo perfil de dirigente. Porém, encontrar profissionais com qualificações para assumir estes desafios tem sido muito difícil.

Almeida Júnior (2007) define a gestão participativa como a promoção de um melhor ambiente de trabalho e de estímulo em cada um dos empregados para que verdadeiramente participem e contribuam para as decisões, esta gestão é compatível com hierarquias, não significando na destruição dos centros de poder, e sim num único objetivo, um ambiente de trabalho harmônico e melhores tomadas de decisões.

A antítese deste modelo de gestão é a atuação caracterizada pela imposição, pelo mandar, pela fiscalização e controles exacerbados, pela coação e, principalmente, por não ouvir nem discutir. Infelizmente, muitas organizações continuam atuando desta forma, sem perceber o quanto estes procedimentos empurram os seus talentos para fora de suas empresas (ALMEIDA, JR, 2007, p. 3).

Uma organização com o desejo de implantar a Gestão Participativa, deverá seguir alguns passos e entre eles, o mais importante é a mudança cultural da organização.

Todas as pessoas envolvidas devem ter a visão do negócio. Desde a faxineira até o mais alto executivo. Isso fará com que todos se envolvam e compreendam a importância das partes para o sucesso do todo. Já se foi o tempo em que cada um realizava o seu cada um e estava pouco preocupado com os resultados das outras áreas. A responsabilidade das vitórias e das derrotas deve ser dividida por todos os participantes nos processos (ALMEIDA JUNIOR, 2007, p. 5)

De acordo com Almeida Junior (2007) a gestão participativa pressupõe envolvimento e busca incessante do consenso em torno de objetivos estipulados. Por vezes demonstra-se impossível de ser realizada.

Segundo Weil (1999) o novo padrão participativo deve ser tão concreto e mensurável no que diz respeito a metas e prazos, quanto abstrato e sensível no que concerne à cultura organizacional. O último aspecto se refere à mudança conforme figura a seguir:

Tabela 3 – Empresas e Mudanças

De:	Para:
Permanente estabilidade	Constante renovação
Acomodação	Envolvimento e crescimento
Individualismo	Trabalho em equipe
Estilo autoritário	Estilo participativo
Centralização	Descentralização
Supervisão rígida	<i>Empowerment</i>
Administração de rotinas	Criação de inovações
Administração intuitiva	Administração profissional
Administração por crises	Administração do futuro
Voltada para dentro (empresa)	Voltada para fora (cliente)

Fonte: ALMEIDA JUNIOR. **Gestão participativa como diferencial competitivo**, 2011.

Os requisitos para que uma empresa possa alcançar as situações de desenvolvimento e de uma adaptação às mudanças perpassam pelos caminhos que levam a inovações em diversos âmbitos, e em particular no campo sócio organizacional. Sendo assim, como o desenvolvimento técnico e a inovação dos produtos são fatores imprescindíveis para as empresas, o desenvolvimento sócio organizacional parece ser a chave para que as empresas possam enfrentar as exigências internas e externas (GUILLERM E BOURDET, 1976).

O que vai proporcionar que esta forma de gestão aconteça é a integração, que será a complementação entre a capacidade da empresa e a esperança que os indivíduos têm em torno do que a empresa pode oferecer para satisfazer a necessidade dos indivíduos, como também será a capacidade de interação da empresa nos seus âmbitos interno e externo, ou seja, na regulação das pressões ambientais e nas respostas que a empresa pode dar a estas alterações externas do ambiente, no que se pode chamar o *feedback* coletivo da organização.

Nesse sentido, Lerner (1991, p. 14) faz uma prospectiva para o futuro dizendo

“Os modelos estruturais e de gestão das empresas precisam mudar, renovar-se, inovar-se e isto somente será possível se conseguirmos entender e praticar o sistema participativo, com: humildade, humor e humanidade (filosofia japonesa de ontem,

de hoje e do amanhã) adaptado à realidade brasileira, pensando sempre na qualidade de vida de seus trabalhadores”.

Trabalhar de forma participativa exige das pessoas que participem e sejam levadas a sério, como também devem ter autonomia em seu trabalho. Um ponto muito importante para Gestão Participativa é que as opiniões têm grande importância.

Dessa forma, definidos esses objetivos, estarão coesos e integrados aos objetivos corporativos, provendo medidas para a avaliação do desempenho de cada área, atividade esta que deve estar integrada ao processo de planejamento.

4 PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES - S&OP -*SALES AND OPERATIONS PLANNING*

As atividades de planejamento e controle são responsáveis pela ligação de duas entidades. Por um lado, os recursos disponíveis para a operação, com capacidade de atender a demanda, mas sem a orientação para isso. Por outro lado, um conjunto de demandas, tanto gerais quanto específicas, dos consumidores, atuais e potenciais, para os bens ou serviços da operação. As atividades de planejamento e controle se direcionam para conciliar as demandas dirigidas a uma operação com suas capacidades de fornecimento. Portanto, busca-se o consenso em torno de objetivos traçados pelas organizações, visto que em muitas ocasiões não se tem sucesso nesta busca (MONTEIRO; MASI, 2012).

A organização percebe que perde tempo com a realização de muitas reuniões, com a administração de conflitos inerentes ao processo democrático, com as lentidões que começam a surgir nas tomadas de decisão. Nesse momento de crise, encontramos as melhores oportunidades para observar o quanto a gestão participativa faz parte ou não da vida dos gestores e para buscar meios para mudar esta situação.

É imprescindível a integração de todas as áreas envolvidas de uma organização nos processos de trabalho, que todos tenham os mesmos objetivos organizacionais, caso isso não ocorra, não obter-se-á os resultados esperados, devido aos entraves organizacionais.

A partir dessa necessidade, surge o termo do S&OP, que nada mais é do que uma reunião integrada de todas as áreas envolvidas desde o planejamento de atendimento, a demanda de mercado, incluindo neste contexto: a aquisição de materiais, mão-de-obra, produção, marketing, financeiro, logística, suprimentos até o consumidor final, ocasionando, ao final, um melhor resultado para a empresa, com crescimento no mercado competitivo (MONTEIRO; MASI, 2012).

Denomina-se Planejamento de Vendas e Operações - *Sales & Operations Planning* S&OP, o processo aprimorado de tomada de decisões que ajuda os gestores nas organizações a proporcionarem excelente atendimento aos clientes e a conduzir melhor os negócios (MONTEIRO; MASI, 2012).

O S&OP é responsável por organizar a tomada de decisões aliadas às metas de atendimento ao cliente, aos volumes de vendas, aos índices de produção e aos níveis de inventário de produto acabado.

Wallace (2001) afirma que o processo S&OP tem seu início a partir das necessidades levantadas por meio de dados históricos com a situação atual da empresa em relação a vendas, produção, estoques, e o desempenho passado em relação a estes e outros aspectos. Em seguida, elabora-se um plano de vendas piloto que apontará o que a empresa se propõe a vender ou oferecer ao mercado. Na etapa Planejamento de Produção e Suprimentos planos alternativos de produção serão desenvolvidos com a finalidade de dar suporte ao planejamento de vendas que foi gerado na etapa anterior. Espera-se que a Reunião Prévia de S&OP seja fórum para que discutidos todos os pontos onde houver distanciamento entre o planejamento de produção e o planejamento da demanda, realizados nas etapas anteriores, como também, a avaliação dos impactos financeiros destes. Posteriormente ao momento citado, realiza-se a Reunião Executiva de S&OP, que deverá ser encerrada com todo o planejamento fechado e formalizado para a empresa, com todos os pontos de distanciamento discutidos e com decisões tomadas quanto a estes, para que não existam pendências.

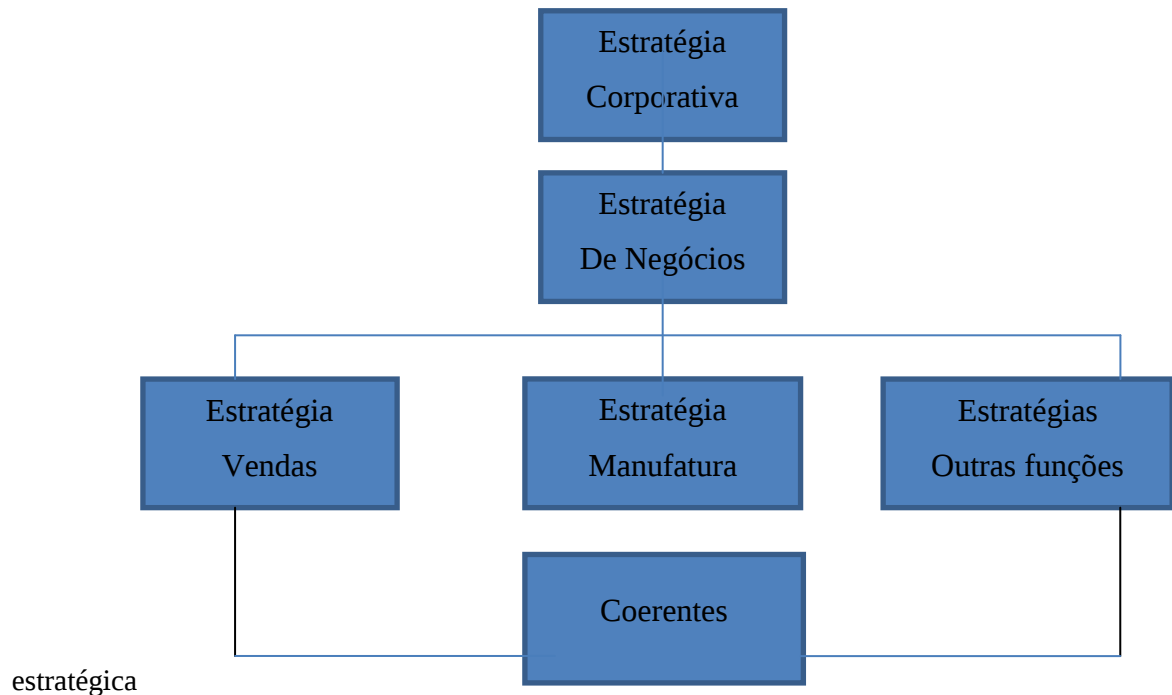
Oliveira (2007) define Planejamento de Vendas e Operações como o planejamento agregado, com o objetivo de conciliar a demanda com a capacidade de fornecimento em longo prazo e ao menor custo possível. Assim, verifica-se que o equilíbrio ocorre em termos de volume e não de *mix* de produtos. O gerenciamento da demanda faz interface com o S&OP através da previsão da demanda. O planejamento de recursos é responsável pela elaboração do S&OP viável quanto à disponibilidade dos recursos.

Acredita-se que o principal fator do S&OP são as pessoas que representam as principais áreas da empresa, e o processo de negociação que será desenvolvido entre eles, com a finalidade de chegar a planos operacionais coesos. É imprescindível a utilização de softwares específicos para sua implementação, entretanto em princípio, se não houver tal ferramenta, poderá ser utilizadas planilhas para controle (CORREA, GIANESI, CAON. 2001).

De acordo com Cardoso (2005) existem conflitos internos entre os departamentos de uma mesma empresa resultantes de objetivos específicos de cada área e que nem sempre apontam na mesma direção. Os resultados das empresas são influenciados fortemente pela relação interna entre as funções de manufatura e vendas. Sendo este, o primeiro elo interno para a transferência da informação das necessidades para os fornecedores. Porém, quase sempre a manufatura tem seu foco na melhoria do processo produtivo e sua gestão. A área de vendas por sua vez está dirigida ao cliente, à análise do mercado e às técnicas de vendas com o objetivo de aumentar os negócios da empresa. A interação entre estas funções normalmente é relegada a um segundo plano.

A seguir ver-se-á a demonstração da Estrutura hierárquica da visão estratégica.

Figura 1 – Estrutura hierárquica da visão



Fonte: Adaptado de Cardoso (2005)

Verifica-se que as estratégias funcionais devem ser coerentes entre si de forma a contribuir para atender a estratégia corporativa.

De acordo com Corrêa *et al.*(2001), alguns decisões funcionais são conflitantes entre os departamentos:

- promoção de vendas de produtos que ainda não foram liberados pela engenharia;
- quando liberados, os produtos requerem componentes cujos lead times não foram considerados nos prazos de entregas oferecidos ao mercado;
- decisão do setor de manufatura de formar estoques de componentes sem cobertura do capital de giro, que foi utilizado, pelo setor de finanças, para investimento em ativos;
- esforço de vendas baseado em um *mix* de produtos desbalanceado em relação a capacidade, gerando ociosidade, sobrecarga e atraso nas entregas por parte da manufatura;
- descontos de preços e financiamento a clientes para um aumento no faturamento, decidido pelo setor de marketing, com o comprometimento da margem bruta total ou sem cobertura de capital de giro;
- novo produto sendo desenvolvido pela engenharia que deverá utilizar recursos em processo de desativação pela manufatura;

- decisão de manufatura em investir em máquinas mais produtivas com lotes maiores enquanto a área de vendas desenvolve o lançamento de uma variedade cada vez maior de produtos, o que exigiria máquinas mais flexíveis;
- desenvolvimento de novos mercados por marketing e vendas que exigiriam necessidade extra de produção, que esbarra em restrições de fornecimento de componentes, não consideradas a tempo

Observa-se que S&OP tem a finalidade de proporcionar o crescimento e o lucro da empresa. O volume é representado por níveis de estoque, médias de venda, médias de produção e de pedidos em carteira(GASPAR; OLIVEIRA, 2002).

Segundo Lima (2008), esta ferramenta traz a harmonização de alguns elementos chaves, tais como:

- a) Retomo financeiro, visto que baseia-se principalmente, na lucratividade e não somente na rentabilidade e nem no custo agregado;
- b) Integração oferta/demanda, pois, na maioria das análises o S&OP inicia-se com uma previsão de demanda, e propõem-se a determinar a melhor combinação entre oferta e demanda para direcionar o lucro e a satisfação do cliente;
- c) Processos interativos e contingência. Por meio deles traçam-se os Planos de S&OP resultantes de um número de interações em torno da demanda esperada e o resultado esperado. O planejamento de contingências é usado para determinar as vulnerabilidades na capacidade da empresa em atender exigências significativas de demanda;
- d) Análise da causa principal. Este é um dos elementos mais críticos de uma estratégia S&OP bem-sucedida, ou seja, a capacidade de executar uma Análise da Causa Principal com a tarefa de verificar as fontes que causam variações de desempenho, isto é ações/decisões/acontecimentos.
- e) Capacidades integradas de tecnologia para habilitar o círculo decisório entre planejamento, execução e monitoramento, é necessário para as empresas que haja uma operação conjunta, independente de diferentes tecnologias, dos componentes de transações, sistemas de apoio de decisão, análise de negócio, e das tecnologias de gerência de desempenho.

Nessa perspectiva, entende-se que é preciso estabelecer mecanismos para garantir a coerência entre as decisões das diferentes áreas funcionais. Isso vai requerer um difícil processo de negociação entre as áreas.

Observa-se então que, este processo tem como objetivo capacitar os gestores a olharem os processos de trabalho de forma geral, fazendo a interação entre a demanda e a oferta, entre os pedidos dos clientes e os inventários, com base nesse processo, tomar decisões sólidas e bem

informadas. Acredita-se que ter visão dos negócios por partes, poderá levar os administradores a tomarem decisões abaixo do ideal, porém, com base nas informações chave obtidas a partir das reuniões do S&OP, os executivos e gerentes podem tomar decisões efetivas para a organização (FIGUEIREDO; ARKADER, 2008).

É de fundamental importância o envolvimento da alta gestão para que a implantação do processo S&OP tenha sucesso, pois decisões importantes são tomadas baseadas nos resultados apresentados após o término deste processo (GRAY, 2000).

Um dos principais objetivos do processo S&OP é o de manter uma única figura de previsão para os fornecedores, um único número de demanda e uma equipe multifuncional que patrocina o equilíbrio entre demanda e recursos, identifica e antecipa riscos e gerencia os conflitos existentes (GRAY, 2000).

De acordo com Arozo (2006) o processo de S&OP sofre um processo de evolução composto por quatro estágios, são eles:

- Marginal: empresas que possuem algum tipo de processo de planejamento, que tende a ser não formalizado e esporádico, frequentemente apresentando uma natureza caótica;
- Rudimentar: empresas que possuem processos formais de planejamento, mas não totalmente participativos ou integrados, possuindo apenas elementos básicos e rudimentares do processo de S&OP;
- Clássico: empresas que possuem processos formais de planejamento e que seguem a maioria das diretrizes do processo de S&OP;
- Ideal: dificilmente é totalmente atingido por uma empresa, englobando todos os fatores críticos de sucesso em seu mais alto nível. Observa-se que este estágio deve ser usado como modelo para o direcionamento de melhorias do processo utilizado.

4.1 ESTRUTURA DO PROCESSO

4.1.1 Política de S&OP

A política de S&OP é constituída de parâmetros para definir as características do processo de planejamento a fim de estabelecer os aspectos que normalmente não são mutáveis e cuja definição prévia facilita a tomada de decisões, sendo importante que haja consenso e comprometimento de todos com essa política (BALLOU, 2001).

É imprescindível que, a empresa estabeleça de forma clara quais são os objetivos que espera atingir, tais como: alcance dos objetivos financeiros, redução de níveis de inventário, aumento de níveis de serviço, redução de pedidos pendentes, utilização estável de capacidade, efetividade na introdução de novos produtos. O desempenho de cada um dos objetivos escolhidos deverá ser medido para que o processo possa ser continuamente avaliado e corrigido.

O processo de S&OP é composto por algumas etapas que devem ter suas linhas gerais expostas na política de S&OP. Cada etapa deve possuir um cronograma a ser cumprido em função do calendário de meses fiscais da companhia, lembrando que o S&OP é um processo que se repete mensalmente (WALLACE, 2001)

Verifica-se que, cada etapa do processo exige a participação de profissionais de determinados cargos e áreas da organização. As exigências de cada etapa devem estar contidas na política, assim como as atribuições específicas de cada participante. No caso de decisões referentes à capacidade e estoque, envolve-se todos os membros da referida equipe para que juntos resolvam a situação e assim por diante. Em caso de ausência de um dos membros deverá ser indicado os substitutos, com mesmo poder de decisão, dos diretores (WALLACE, 2001).

Tratando-se das definições de famílias, as organizações ao implantar o planejamento agregado do S&OP devem decidir como agrupar seus produtos.

Observa-se que, o problema na formação de família de produtos geralmente se dá, visto que as áreas de Vendas e Marketing, observam os grupos de produtos de maneiras diferentes, uma vendo conforme suas funções e mercados, e a outra conforme seus processos produtivos. Assim, quanto maior forem as famílias, menor será o número de agrupamentos, o que simplifica o processo de planejamento (WALLACE, 2001).

Vale lembrar que, deve-se garantir a significância das famílias, pois agregá-las demais, poderá levar a perdas de características específicas importantes dos produtos, diminuindo a qualidade das decisões.

Wallace (2001) sugere que os produtos sejam feitos em setores produtivos comuns que se enquadrem em algum tipo de agrupamento comercial, tais como:

Marcas: Cada marca possui um setor produtivo distinto para seus itens;

- Mercado: Produtos de um determinado segmento de mercado só podem ser produzidos em um setor;
- Clientes: Produtos focados em um determinado tipo cliente só podem ser produzidos em um setor;

- Sazonais: Produtos feitos especialmente para determinadas épocas do ano só podem ser produzidos em um setor.

Conclui-se que, se não for possível alinhar as famílias de produtos sob as perspectivas das diferentes áreas, estes deverão ser agrupados de acordo com o ponto de vista dos Setores de Vendas / Marketing, funções e mercados.

4.1.2 Etapas do Processo

É imprescindível que a alta gestão e demais funcionários, saibam que, o S&OP não se caracteriza somente por um conjunto de reuniões mensais, e sim, como um trabalho preliminar que tem seu início logo após o resultado do mês fiscal e uma sequência de atividades onde seu resultado culminará em uma reunião decisória, dando a esse planejamento o caráter de um processo (WALLACE,2001).

De acordo com Wallace (2001), as atividades do processo de S&OP, são divididas em:

- Levantamento de Dados: nessa etapa, o líder juntamente com sua equipe trabalhará para manter o processo em um cronograma adequado, permitindo aos indivíduos que tenham mais tempo e energia na análise dos processos, levando um ou no máximo dois dias para concluir as atividades previstas no encerramento do mês fiscal.

Esta etapa consiste na atualização das bases de informação tais como: os dados de vendas, produção e estoques do mês anterior, agregando-os de acordo com as famílias de produtos pré-estabelecidas, assim como gerar relatórios dos indicadores de desempenho do planejamento.

- Planejamento de Demanda: nessa etapa do processo, a equipe de previsão receberá os dados de vendas formatados da etapa anterior, gerando uma estimativa gerencial de demanda. É importante informar que durante esta fase, os dados históricos de vendas passam por uma readequação, com o objetivo de isolar os efeitos de eventos, como promoções, descontos, ações e concorrentes. Essa readequação será feita de acordo com as informações advindas das áreas de Vendas e Marketing, e suas premissas devem ser registradas para consultas futuras. Esses dados serão tratados por modelos de previsão estatística, escolhendo o método que minimize os erros de estimativa. Para o horizonte de tempo em que as estimativas serão geradas, normalmente utiliza-se modelos de séries temporais ao invés dos causais (WALLACE, 2001).

- Planejamento de Suprimentos: nessa etapa, os números de planejamento já devem ter sido gerados, gerado, cabe à etapa de planejamento de suprimento analisar a viabilidade de

executá-lo. Quanto maior as diferenças entre as vendas e produções planejadas e reais do mês anterior, maiores serão as diferenças entre os estoques que estavam sendo projetados e os que realmente se tornaram realidade;

- **Reunião de Pré-S&OP:** essa etapa tem o objetivo de promover o encontro responsável pela elaboração das recomendações que serão levadas à alta direção para que as decisões finais sejam tomadas na reunião Executiva de S&OP. Nesse momento, a organização rompe com as barreiras funcionais, entre as equipes, que disputam planos alternativos diferentes. Neste momento da reunião, deve-se realizar uma análise dos resultados de vendas, produção, estoques e pedidos pendentes, discutir brevemente os desvios ocorridos entre o planejamento e o realizado do ciclo anterior. Essa discussão deve embasar as discussões e decisões que serão e, gerando o aprendizado e melhorando a qualidade dos processos mensais futuros.
- **Reunião de Executiva de S&OP:** esta reunião depende muito das demais etapas do processo, ou seja, quanto melhor produtivas, será mais fácil e rápida a reunião executiva. Acredita-se que, o maior desafio da alta direção, será a indução da atitude da média gerência para garantir boa preparação do processo. Sendo assim, a coerência entre os planos de cada área será alcançada e a estratégia da organização será levada até o nível operacional. Verifica-se que a última etapa do processo ocorre quando a alta gerência analisa os números finais na reunião executiva, assim, essa reunião tem o objetivo de averiguar o descolamento do plano estratégico e identificar novos planos de ações para recuperar as vendas onde houver desempenho inferior. Os números previstos na reunião de consenso não são alterados, pois indicam o que realmente a organização acredita que irá vender (AZEVEDO, 2007).

4.1.3 Planejamento da Demanda

O planejamento de demanda se torna entrada básica de todo o processo de planejamento de suprimento da organização, fazendo com que cada etapa do processo indique quais são os insumos necessários da etapa anterior para que no final da cadeia a demanda seja suprida da forma mais econômica possível (AZEVEDO, 2007).

Observa-se que, algumas organizações responsabilizam a área de Logística pelo planejamento, assim, a área comercial não assume a responsabilidade pelas previsões, visto que acreditam que sua responsabilidade estão relacionadas apenas ao processo de vendas propriamente dito. O descomprometimento desta área com o processo de previsão, faz com que a área de Logística trabalhe apenas com dados históricos e acompanhando a evolução das

vendas de forma reativa, esperando a ocorrência dos desvios para poder se re-planejar (CORREIA, *et al*, 1999).

O processo de planejamento de demanda deve ser caracterizado pelo envolvimento das diversas áreas da organização, comprometidas com o desempenho naquilo que é fundamental com o objetivo de competir de forma eficaz nos mercados onde atua. Por outro lado, se há esse comprometimento e as áreas trabalham de forma cooperativa, a responsabilidade pelas decisões passa a ser da equipe multifuncional e não mais de uma única área(AZEVEDO, 2007).

A seguir ver-se-á a figura 2 que demonstra a importância da ferramenta S&OP no apoio do planejamento estratégico do negócio através de análises e revisões periódicas em planos operacionais, garantindo a sua viabilidade e efetividade, permitindo que a empresa tenha o produto/serviço equilibrado, onde cliente atende-se o desejo do cliente no momento adequado, a empresa terá seus níveis de estoques otimizados, de forma a gerenciar e reduzir os seus custos e ampliar sua receita, melhorando a sua lucratividade e sustentabilidade do negócio.

Figura 2 – Equilíbrio entre oferta e demanda



Fonte: Disponível em: <http://www.belge.com.br/fluxus/2013/Primavera/forecasting.html>, acesso em 30/05/2015.

A figura representa uma balança, onde demonstra o equilíbrio entre os lados, uma vez que o fortalecimento atende a demanda equilibradamente, assim se houver modificação, o

suprimento no mesmo momento se ajusta mantendo o sistema em balanço harmonioso (ANTONELLI, 2010).

5 PROPOSTA DE MELHORIA PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAIS ELÉTRICOS

A empresa observada, Eletrica Forte Materiais Elétricos Ltda, é do ramo de materiais elétricos, comercializando lâmpadas, fios, cabos, contadores, botoeiras, disjuntores, tomadas, conduítes, condutores, perfilados, quadros, painéis, entre mais de 10.000 itens das principais e melhores marcas do mercado.

A empresa possui uma equipe de técnicos e engenheiros qualificados para desenvolver projetos específicos para diferentes tipos de empresas.

Comercializa o seguintes produtos e serviços:

Projetos e Montagens:

- Quadros Elétricos automação Industrial;
- Comandos; Painéis de distribuição CCM's;
- Chaves de Partida: convencionais e elétricas;

Fios & Cabos :

- Para Baixa, média e alta tensão
- Especiais EPR, XLPE
- De comando em 750V e 1 KV
- Para alta temperatura

Iluminação:

- linha completa de lâmpadas;
- luminárias e reatores com orientação para sua empresa na escolha de soluções mais adequadas a cada projeto, sempre assessorados por nossos técnicos atentos as novas tendências do setor seguindo as normas técnicas exigidas pelos órgãos competentes;

Frota:

Tem frota própria, equipe técnica e estoque informatizado.

Acionamento e Automação:

- Contadores, timers, relês, sensores, termômetros, condicionadores, isolantes térmicos, termostatos eletrônicos, disjuntores, botões de comando, sinaleiros, proteção, segurança e muito mais.

A empresa observada começou pequena, em um tempo em que pouco se falava de materiais elétricos. Fundada em 05/03/2006 com a iniciativa de 04 (quatro) sócios, a sua história caminha ao lado do crescimento da cidade e da expansão da eletricidade na cidade e no

estado. Ao longo desse tempo, a empresa cresceu com passos curtos e firmes. Hoje conta com cerca de 50 colaboradores e aproximadamente 3.000 clientes diretos.

Missão: Oferecer soluções na comercialização de Materiais Elétricos. Nossa missão é trazer aos clientes um bom atendimento e segurança ao adquirir os nossos produtos.

Visão é: Ser reconhecido como a maior empresa no mercado de Material Elétrico em Assis e região.

Valores: satisfação plena dos nossos clientes; seriedade, honestidade e ética; Assim, atendemos com responsabilidade, respeito e valorização dos clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros;

"Nosso objetivo é ter nossos clientes como parceiros e estabelecer uma relação de confiança."

Após observação dos processos de trabalho da empresa, sugere-se que, a previsão de vendas, os orçamentos, análise de futuros investimentos e capacidade produtiva sejam realizados uma vez ao ano, no momento em que se definam os orçamentos para o ano seguinte.

O ideal é que o plano traçado seja revisado durante o ano corrente, pelo menos uma vez ao mês. Para a empresa em questão sugere-se que o plano seja revisado mensalmente com a prospecção dos próximos três meses (WALLACE, 2001).

O primeiro passo na implantação do S&OP segundo Wallace (2001) é a execução dos relatórios de previsão de vendas, atualizados com a previsão *versus* o real e envia-se para Vendas e Marketing revisarem as informações de previsão de demanda.

Acredita-se que a implantação da ferramenta S&OP trará a melhoria no processo de planejamento de demanda, visto que, a empresa observada possui um grande estoque, causado pela oscilação da demanda. Este armazenamento se dá, não só por conta da sazonalidade, mas pelos preços, pois um ajuste pequeno realizado para cima ou para baixo já desequilibra muito a demanda. Com o tempo pode-se perceber, que uma negociação simples com um cliente, alavanca uma venda.

Espera-se com a implantação da ferramenta S&OP, a integração das informações entre as áreas, melhorando a comunicação, resultando em um estoque equilibrado e corte zero, buscando o nível de 100% de satisfação do cliente.

A empresa espera com a implantação do S&OP, o corte zero, mesmo tendo consciência da dificuldade em atingir tal objetivo.

Acredita-se que, a maior dificuldade para a implantação da ferramenta S&OP na empresa será o recebimento de informações dos departamentos, tais como: o Departamento Comercial (interno e externo) e o Departamento de Marketing, visto que eles ficam inseguros de

projetarem alguns números e não conseguir atingí-los. Até mesmo em alguns casos, quando há algum problema nas vendas, tais departamentos jogam valores muito acima, dizendo que venderão mais, vislumbrando uma alta demanda, com isso, adquirindo mais, para manter produtos em estoque. Então, é essa assertividade mesmo na previsão de vendas e receber mesmo informações de campanhas que são feitas com alguma determinada família de produtos, se haverá algum desconto, se terá alguma venda de grande porte para clientes maiores, pois estas vendas surgirão e logo já deverão ser entregues, sendo que estes clientes, ou comprem tudo, ou não comprem nada, o que causa as vezes, falta ou sobra nos estoques, pois não havia previsão de tais vendas.

Resumindo, a real assertividade nos números de vendas. E o controle de operação também, porque tem muitas falhas que muitas vezes atrapalha o planejamento realizado, mas este é menos do que a assertividade dos números de vendas.

Como foi visto no decorrer deste trabalho, para a implantação da ferramenta S&OP, é necessário o conhecimento de todos os funcionários sobre o processo e pode constatar que a empresa objeto do estudo é formada por profissionais que conhecem a ferramenta e como deve ser utilizada.

Para a implantação da ferramenta, o proprietário da empresa enviará uma carta para todos os *stakeholder*⁴, envolvidos, dizendo que o projeto seria implantado, assim, todos os envolvidos terão ciência, do que é a ferramenta.

Sabe-se que, nem todos entendem do que se trata a ferramenta, como se faz e como que funciona o processo de previsão de demanda, o processo de planejamento, como são trabalhadas estas informações, as pessoas muitas vezes não entendem e não têm este conhecimento, por isso, sugere-se que, seja realizado um *workshop*, afim de esclarecer e tirar dúvidas sobre a ferramenta S&OP. Será realizado o *workshop*, durante este mês de novembro/2015, onde os *stakeholder*, tanto diretamente ou indiretamente, irão trabalhar pelo menos meio período do dia, apresentando à estes expectadores, a funcionalidade da ferramenta, mostrando um Case real, e depois será apresentado como este sistema funcionará dentro da organização.

Verifica-se que dentro de uma empresa, onde convivem várias pessoas, com diferentes culturas, existem aqueles que comprem as ideias da empresa, como outros que não comprem a ideia da empresa, assim também ocorre na organização observada. As pessoas envolvidas têm

⁴ O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes.

acompanhado esta implantação, entretanto, algumas pessoas apresentam resistência à mudança.

A empresa observada é familiar, e tem uma política de acolhimento, com funcionários que trabalham nela há muitos anos, então para mudar a cultura destas pessoas, para fazê-las entenderem a necessidade de crescimento é necessária a implantação de novas técnicas com o objetivo de inovar e trazer lucros, entretanto ainda existem até mesmo gerentes que demonstram uma certa resistência.

Foi possível observar que as pessoas não se opõem à implantação e utilização da ferramenta S&OP, apenas em algumas situações mostram-se resistentes. Também observou-se a existência de conflitos internos entre diferentes departamentos decorrentes de objetivos específicos que nem sempre apontam na mesma direção, visto que as informações que muitas vezes são conflitantes e neste momento, é necessária a agilidade em interpretar e entender a situação e saná-la o mais breve possível. Como a comunicação e a integração são extremamente necessárias, se não houver todas as pessoas envolvidas no processo, 100% dedicadas e com credibilidade no processo S&OP, acreditando nas informações e nas técnicas utilizadas, haverá conflitos entre os setores.

Sabe-se que, os conflitos são presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. Os gestores geralmente veem os conflitos como sinônimo de problema, mas, é possível que as divergências tragam benefícios às atividades empresarias.

Serão realizadas reuniões semanalmente, às sextas feiras, para tratar a programação da para a semana seguinte, focando a parte operacional. O gerente juntamente com sua equipe farão uma análise no parâmetro do planejamento do S&OP, ou seja, observarão a disponibilidade de estoque, de mão de obra e da capacidade dos equipamentos, a fim de acompanhar os resultados e garantir que um determinado planejamento esteja sendo cumprido.

O planejamento, é apenas uma previsão, então, parte-se do princípio que está errado, deve-se chegar o mais próximo dele, mantendo um estoque de segurança, para que seja possível absorver essa instabilidade da demanda, claro que, desde que não seja muito alta, mas que, isso não atrapalhe o resultado, que é corte zero e estoque equilibrado. Se a parte do planejamento estiver bem estruturado, a rotina do dia a dia, o acompanhamento de resultado, passa a ser bem rotineiro e tira um pouco de sobrecarga diário.

Na parte de planejamento, será feita primeiramente uma reunião de consenso, onde participarão 06 (seis) pessoas, após o dia 20 de cada mês, onde será discutido produto a

produto, serviço a serviço o que se acredita que será vendido, com uma estatística histórica que vivenciada com uma coleta de previsão do campo, presente para que estes informem o que se acredita que será vendido, e com o orçamento da empresa. Olhando estas três informações, a equipe S&OP optará em quais valores seguir, seja este valor um dos três parâmetros indicados ou uma estimativa entre eles. Então será feita uma decisão do que se acredita que será vendido.

Após o mês fechado, até o dia 06 do mês em curso, será feita uma reunião da mesa gerencial, onde participarão desta reunião, os diretores (operacional, logístico, financeiro, comercial) e os gerentes. Nesta mesa gestora será apresentado o resultado do mês anterior por unidade, todo resultado obtido a corte de produto e estoque, que será o foco do projeto e já será apresentado também o planejamento para o mês que está em curso, de como está o planejamento do orçamento, o que está planejado para produzir, o planejamento do estoque até a virada do próximo mês. Então este será o momento da decisão, pois é neste momento que se aprova todo o planejamento, avaliando se realmente é aquilo que deverá ser feito ou se algo deverá ser alterado.

Na empresa ocorrerão também algumas reuniões eventuais, que por algum motivo específico um ou alguns setores se reúnem para tratar sobre um determinado assunto, são elas:

- Reunião Operacional: toda semana, onde será feita a análise de produção e participam 5 (cinco) pessoas;
- Reunião de Planejamento (reunião de consenso): Mensal, após o dia 20, onde será feito o planejamento para o mês seguinte, onde ao término, tem-se dois resultados, o de demanda e de plano de produção;
- Comitê executivo: Mensal, no início do mês, será onde saem todas as decisões e será apresentado o que realmente aconteceu no mês anterior (comparado ao que foi previsto) e o que se espera para o mês em vigor, participam 10 (dez) pessoas.

Vale lembrar que os diretores participam apenas das reuniões do comitê executivo.

Acredita-se que, a implantação da ferramenta S&OP auxiliará os responsáveis nas tomadas de decisão. Em princípio, acredita-se que, alguns setores serão beneficiados, tais como: a área de suprimentos, que a partir do planejamento, conseguir-se-á realizar todo um planejamento de suprimentos, a área de produção será controlada totalmente utilizando a referida ferramenta. Assim, quem diz para a produção, que produto, quanto e quando produzir será a S&OP, com auxílio do PDVO, que é quem controla e define as programações a curto prazo.

A ferramenta S&OP auxiliará principalmente o setor comercial, pois levantará sua acurácia, identificando os meses onde os responsáveis acertarão as previsões, quando erraram, para tentar com isso, melhorar a acurácia e obter valores mais próximos dos reais.

Para a realização da previsão da demanda, a empresa baseia-se em três informações, são elas: estatística histórica (passado), trabalhando com o histórico de 2012, 2013 e os meses em curso de 2014.

Takeda (2012) define série temporal como qualquer conjunto de observações ordenadas no tempo e elas têm a função de mapear uma variável ao longo do tempo, e ao retirarem as variações subentendidas com causas que podem ser identificadas, utilizam extrapolação para prever o comportamento futuro.

Nas técnicas de previsão de séries temporais, considera-se que a variável demanda é função somente da variável tempo. Parte-se do princípio que o padrão de demanda ocorrido no passado deve repetir-se no futuro e, assim são feitas as previsões. Os dados de entrada desse modelo são basicamente a série histórica de vendas, com eventuais correções para remoção de pontos extremos (LUSTOSA et al., 2008, p. 67)

Segundo Tanaka (2012) o método de previsão é utilizado na tomada de decisão para planejar o futuro, pois fazendo tal previsão, pode-se modificar o comportamento presente ocupando uma posição melhor que aquela que por outro lado seria, quando o futuro chegar.

De acordo com Morettin (2004), os métodos de previsões são classificados em:

- Métodos qualitativos: não há modelo matemático formal, frequentemente porque os dados disponíveis não são imaginados como representativos do futuro, com previsão de longo prazo. Há vários métodos qualitativos, como a abordagem Delphi ou opinião de especialista, pressupostos gerenciais, bem como as pesquisas de mercado, dados externos ou sondagens e pesquisa;
- Métodos quantitativos: os dados históricos das variáveis de interesse são disponíveis. Estes métodos são baseados em uma análise dos dados históricos relativos à série temporal de uma variável específica de interesse e possivelmente outras relacionadas à série temporal e também examina as relações de causa e efeito da variável com outras variáveis relevantes.

A intenção do S&OP é desenvolver a empresa a ter uma previsão bem elaborada para poder ter um bom planejamento de até 6 meses futuros com o objetivo de prever a necessidade de determinados investimentos a fim de tomar ações com tempo hábil para decidir realmente a melhor forma de proceder.

Verifica-se que, a empresa possui recursos para investimentos em softwares e sistemas especialistas de apoio a decisão.

Porém, observa-se o negligenciamento de aspectos simples e de baixo investimento, tais como a capacitação dos funcionários, visando à sua atuação em meio a um ambiente colaborativo. As responsabilidades com cumprimento de prazos e fornecimento de informações pelos participantes poderiam ser auxiliadas mediante regras claras definidas na Política, item inexistente na empresa.

Acredita-se que, o investimento em capacitação vai trazer muito sucesso á empresa, é necessário que a equipe conheça seu papel, qual é o objetivo da organização e onde ela quer chegar. Para isso é imprescindível o conhecimento e este e esse só será obtido com empenho de ambas as partes, funcionário e empresa. A partir do momento que os profissionais estejam capacitados, passarão a ter um bom relacionamento através da comunicação, cooperação, respeito, amizade, através de tudo isto nascerá sentimento positivos de simpatia e cooperação, refletindo e favorecendo nas atividades da produção, pois um líder muito competente que não busca a colaboração de sua equipe não terá resultados na sua produção.

Quando passamos a fazer parte de uma equipe deve ser reunida toda a diferença do seu interior, e ter noção das diferenças de opiniões, preconceitos atitudes, experiências anteriores, gostos, crenças, valores, estilos, comportamentos, diferenças de opinião, cada pessoa deve ser tratada de uma forma diferente, se respeitarmos as opiniões dos outros com certeza respeitarão da mesma forma a opinião que se tem então o diálogo entre o grupo se tornará muito harmonioso.

Um profissional competente não deve ter insegurança quando exerce sua função, todos os líderes devem ser bem preparados, a competência técnica pode se conseguir por intermédio de cursos, seminários, leitura e experiência do dia-a-dia.

A adequação de cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho, é o que se espera do enriquecimento no trabalho, mas, sobretudo, um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal.

Uma experiência desse tipo introduz um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica como no escritório. Redução da gerencia e da chefia, descentralização da gestão de pessoas, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação etc. o enriquecimento de cargos proporciona elevada motivação intrínseca do trabalho, desempenho de alta qualidade no trabalho, elevada satisfação com o trabalho.

Moscovici (2002) diz que a convivência humana demonstra bastantes dificuldades nos relacionamentos, e sempre declaram com firmeza de que os outros é que são desagradáveis.

Apesar de ter que conviver uns com os outros, o ser humano provoca reações quando entra em contato ou simpatiza com alguém, ou sentem atrações ou ódio, entram em choque, disputam, contribuem, e prosperam afeto. Isso ocorre constantemente entre pessoas, que reagem através dos olhos do sorriso, dos gestos da postura, só o fato de observar o outro já demonstra o seu sentimento por ele. A proposta nesta questão, sem dúvida passa pelo desenvolvimento de cursos de relações humanas na organização.

Para manter uma sólida posição de liderança, precisamos entender que qualquer organização seja ela uma nação, cidade ou empresa privada, recebe aceitação explícita ou implícita dos grupos que são afetados por sua existência, ou seja, os resultados que dizem respeito à liderança quer sejam eles positivos ou negativos estão atrelados à aceitação das pessoas que se relacionam com a ela. Para que possamos implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz se faz necessário o entendimento da mesma, uma vez que temos como diretriz, um líder, o qual conduzirá os demais componentes da organização, a sucumbir às expectativas anteriormente expostas a eles em forma de objetivo, aprendizagem ou meta. Portanto, podemos dizer que neste caso, a liderança é vista como uma forma explícita de entendimento. A aceitação implícita está veiculada ao fato de não termos uma relação direta com ela, pois temos aqui uma forma de liderança natural de grupos ou pessoas que já trazem consigo esta característica, que, por conseguinte denominamos de líderes.

Conclui-se que à medida que os subordinados vão atingindo mais altos níveis de maturidade, o líder responde só com a redução de controle sobre as atividades, mas também diminuindo o grau de comportamento de relação.

A motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados podem e devem ser constantemente avaliadas de modo a determinar qual o estilo ou combinação de estilos que se torna mais aconselhável, tendo em atenção à alteração das necessidades dos empregados e as características da situação concreta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas duas décadas o processo de Planejamento de Vendas e Operações (*Sales & Operations Planning* – S&OP) tem auxiliado as empresas a estabelecerem a melhor maneira para desdobrar as decisões do plano estratégico em operações do dia-a-dia, a fim de contribuir para um balanceamento adequado entre suprimento e demanda, com aumento do nível de serviço oferecido aos clientes.

A consolidação do processo de S&OP quando aplicado eficazmente, traz vários benefícios para organização, a saber: a) redução do montante financeiro direcionado para inventários; b) melhoria do nível de serviço aos clientes (maior precisão nas entregas); c) redução no número de horas extras nos picos de vendas; d) maior efetividade no desempenho do plano de vendas (metas de vendas atingidas com maior frequência após consolidação do processo de S&OP; e) maior precisão na previsão enviada aos fornecedores; f) além de aumento da flexibilidade da organização no que diz respeito ao atendimento de mercado (melhoria de tempo de resposta às novas consultas de vendas).

Conclui-se que, para o processo de S&OP alcance o estágio de maturidade, algumas melhorias são necessárias, a saber, uma melhor previsão de demanda, uma maior participação dos envolvidos no processo, a utilização de programas que integrem os dados das diferentes áreas e a participação de outras áreas importantes ao processo, por exemplo, a área de compras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR Antonio, Luiz Mendes de. **Gestão participativa como diferencial competitivo, 2011.** Disponível em: portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gestao...como.../upload. Acesso em 20/09/2014.

ARTMANN E. **O Planejamento Estratégico Situacional: a Trilogia Matusiana e uma Proposta para o Nível Local de Saúde (uma Abordagem Comunicativa).** Dissertação de mestrado, Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz, Rio de Janeiro, 1993..

BATMAN, T.S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. **Os gênios da organização (As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso).** Rio de Janeiro: Campus, 1999

CARDOSO, J. **Arquitetura da empresa e arquitetura de processos.** Portugal: Universidade de Madeira, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração: teoria, processo e prática.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

_____. **Administração.** NEW YORK: McGraw-Hill, 1985

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília: Ministério da Educação, 1988.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção.** 2.ed. Editora Atlas, 1999

CORREA, H. L.; **Planejamento, programação e controle da produção.** 4. ed. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas, 2001.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**, São Paulo; Makron, McGraw-Hill, 1991

GASPAR, D.; OLIVEIRA S. **Planejamento de Operações, Vendas e Estoques: Do conceito à Prática Eficaz** - Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo, Atlas S.A., 1988

GRAY, J.B. **Sales and operations planning: a process that works. MasterPlanning of Resources. APICS**. 2000. Disponível em: <<http://www.apics.org/default.htm>>. Acesso em: 04 de outubro 2014.

GUILLERM, Alan; BOURDET, Yvon. **Autogestão: Mudança Radical**. Trad. Hélio Pólvora. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HILLESHEIM, Sérgio W.. COSMO, José Roberto. **Grupos semi-autônomos: a modernização das relações de trabalho**. Rio de Janeiro: COP, 1988

KERR, Jonathan. **Práticas para o sucesso, um manual para organizações da América Latina**. São Paulo: Caribe, 1993.

LERNER, Walter. **Organização Participativa**. São Paulo: Nobel, 1991.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RUDIO, F. V. **Orientação não-diretiva: na educação, no aconselhamento e na psicoterapia**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. 2008. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, Florianópolis. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/.../Modelo%20de%20planejamento%20estratég.> Acesso em 20/10/2014.

SIRIHAL, Alexandre Bogliolo. **Gestão participativa no Brasil: o elemento jurídico como norma Disciplinadora da regulação de conflitos**. in: Artigos do VIII ENANGRAD. Rio de Janeiro. 1997.

TAKEDA, Tamie Ledoux. **Proposta De Aplicação De Método Quantitativo De Previsão De Vendas Em Uma Indústria Metal-Mecânica**. JOINVILLE –SC–BRASIL, 2012. Disponível em: <http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2012-02/TCC%20-%20Tamie%20Takeda.pdf>. Acesso em 23/10/2014.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. São Paulo: Iátria, 2006

TANAKA O.Y. **Avaliação de serviços e programas de saúde para a tomada de decisão**. In: Rocha AM, Cesar CLM, editores. *Saúde pública: bases conceituais*. São Paulo: Atheneu; 2012. p. 119-131.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Direitos do consumidor: a busca de um ponto de equilíbrio entre as garantias do Código de Defesa do Consumidor e os princípios gerais do Direito Civil e do Direito Processual Civil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

VASCONCELLOS, Paulo; **Planejamento estratégico - formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

WEIL, P. **A consciência cósmica; introdução à Psicologia Transpessoal**. 7ª ed Petrópolis: Vozes, 1999.