

OPINIÃO

S&OP: cinco dicas para a implementação em grandes empresas

Alexandre Gallotti (*)

O processo de S&OP (Sales and Operations Planning) integra o planejamento estratégico de vendas e operações em empresas de pequeno e médio porte, mas principalmente nas grandes companhias.

Trata-se de uma abordagem que visa deixar o gerenciamento e a tomada de decisões mais eficientes por meio da integração entre diversos setores que compõem uma organização, sinergia que proporciona visibilidade integral dos processos, ajudando a equilibrar demanda e oferta.

Para implementar esse processo de forma efetiva, é imprescindível entender como funcionam as vendas e operações, realizando análises preliminares do negócio. Entretanto, antes de iniciar essa jornada, é necessário avaliar alguns pontos e indicadores, para garantir que a tarefa seja realizada de maneira eficiente:

1 - Entender a demanda

Compreender a demanda histórica, bem como a situação macroeconômica do país, o efeito do clima, as datas sazonais, a situação política e qualquer outra circunstância adversa que impacte ou possa impactar a demanda é essencial para o S&OP, pois as previsões de vendas futuras dependem de padrões passados. É necessário identificar quais produtos e famílias têm maior volume, faturamento e margem, além de quais clientes ou canais são mais representativos. Deve-se verificar também a existência de sazonalidade, efeitos-chicote, e se há perda de vendas por falta de estoque. As avaliações básicas incluem: vendas mensais por família de produto nos últimos três anos, gráficos de representatividade de canais e famílias nos últimos 12 meses, índices sazonais de cada família e canal, variabilidade do sell in versus sell out, percentual de pedidos cancelados ou backlog de pedidos históricos.

2 - Simular previsão estatística

A simulação de previsão estatística utiliza modelos para antecipar a demanda, avaliando como essas projeções se comportaram no passado e como se comportarão no futuro. Questões relevantes podem incluir entender o desempenho de cada modelo nos últimos meses, a variação desse desempenho com diferentes períodos de antecipação, e quais produtos, locais ou canais requerem maior atenção no processo. Análises seguras abrangem a tabela de precisão e viés das estimativas dos melhores

modelos nos últimos 6 a 12 meses, a comparação da acurácia em diferentes períodos de antecipação e a classificação do portfólio de itens através da matriz ABC vs XYZ para priorizar o planejamento.

3 - Analisar os estoques

Para otimizar a gestão de mercadorias, é fundamental analisar o comportamento do estoque, visando reduzir o capital empregado e aprimorar o serviço. Questões substanciais incluem a cobertura média nos últimos 12 meses, o custo total considerando falta e excesso, a necessidade de produtos adicionais por sazonalidade ou paradas de produção, a conformidade com políticas de estoque estabelecidas, a capacidade atual dos armazéns e a avaliação do percentual de ruptura por família de produto e centro de distribuição.

4 - Mapear os ativos críticos

O mapeamento dos ativos críticos é primordial para direcionar estrategicamente os esforços de planejamento. Isso envolve identificar e avaliar os ativos mais importantes da empresa, analisando sua ocupação, eficiência e disponibilidade em longo prazo. Também é preciso verificar se há recursos críticos externos, como fornecedores com capacidade limitada. Análises importantes incluem a avaliação da ocupação histórica dos ativos, a verificação da eficiência através de indicadores como OEE, a precisão dos planos de demanda ao longo do tempo e a análise das rupturas de estoque relacionadas à falta de capacidade.

5 - Estabelecer um caso base

Estabelecer um caso base para o S&OP é indispensável para avaliar o sucesso da implementação ao comparar resultados pré e pós-processo. Os gráficos são ferramentas valiosas para visualizar os custos associados ao planejamento inadequado, ajudando a responder questões sobre o nível de incerteza atual, os níveis de serviço e itens armazenados, e a eficiência na utilização de ativos críticos. Exemplos de avaliações incluem a medição do histórico de precisão e viés das previsões, a avaliação do nível de serviço através do OTIF, a identificação de rupturas e backlogs para melhorar a gestão de estoques, e a análise da cobertura dos centros de distribuição para otimizar os processos de reabastecimento.

(*) Account Executive da 4intelligence, companhia de inteligência preditiva que ajuda grandes empresa a tomar melhores decisões através de dados, inteligência artificial e planejamento integrado - 4intelligence@nbpress.com.br.

Vivaldo José Breternitz (*)

Esta é a conclusão a que chegou um estudo encomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que foi feito através da revisão de todas as publicações científicas disponíveis.

Ficou evidente que, apesar do enorme aumento no uso de smartphones e outros dispositivos sem fio, não houve um aumento correspondente na incidência de cânceres, inclusive no caso de pessoas que usam esses dispositivos de forma intensiva.

A revisão abrangeu 63 estudos com resultados publicados entre 1994 a 2022, avaliados por 11 pesquisadores de 10 países, que consideraram os efeitos da radiofrequência usada em telefones celulares, bem como em TVs, monitores de bebês, radares e outros dispositivos wireless.

A revisão analisou cânceres do cérebro, glândula pituitária, glândulas salivares e leucemia, em adultos e crianças, bem como os riscos ligados ao uso não apenas de telefones celulares, mas de estações base.

A OMS e outros órgãos internacionais de saúde já haviam dito anteriormente que não há evidências definitivas de efeitos adversos à saúde gerados pela radiação usada por telefones celulares, mas pediram mais estudos, como este.

Talvez seja o fim de mais uma lenda urbana: celulares não dão câncer!

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor da FATEC SP, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas - vjnitz@gmail.com.

Não há relação entre celulares e câncer

Não há relação entre o uso de celulares e o aumento do risco de cânceres de diversos tipos, inclusive no cérebro.

nataliya_vaitkevich_de_Pexels_CANVA



Inteligência Artificial em Ação: A Revolução Silenciosa que Está Transformando o RH

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado diversos setores da economia e o mercado de Recursos Humanos (RH) não é exceção. Companhias ao redor do mundo estão adotando tecnologias avançadas para otimizar processos, aumentar a eficiência e melhorar a experiência dos funcionários. Segundo o estudo "O Estado da IA Generativa no ambiente empresarial: o agora decide o futuro" elaborado pela Deloitte, 79% das empresas acreditam que essa tecnologia terá um impacto substancial no futuro do trabalho.

Para Rafael Miranda, co-fundador e Diretor de Inovação da Impulso, o uso da IA no mundo corporativo é uma clara movimentação em direção à inovação. "Empresas que não se atualizam acabam não se diferenciando e não sobrevivem ao mercado competitivo". Uma pesquisa da PwC reforça esse pensamento, ao prever que o uso da ferramenta poderá contribuir em mais de US\$ 15,7 trilhões para a economia global até 2030, um crescimento de cerca de 15%.

"Notamos o aumento da presença da IA nas áreas de recrutamento e seleção. O setor conta com ferramentas para automatizar desde o processo de triagem de currículos até a assinatura dos contratos", afirma o executivo. Rafael ainda acrescenta que algoritmos de Machine Learning auxiliam a identificar os candidatos mais adequados com base em habilidades, experiências e compatibilidade cultural, acelerando o processo de contratação e garantindo que as escolhas sejam mais precisas e justas.

Outra área impactada é a de engajamento e retenção de talentos. "Feedbacks em tempo real e o mapeamento organizacional são usados para monitorar a satisfação dos funcionários. Sistemas preditivos ajudam a identificar sinais de descontentamento e possíveis riscos,



Rafael Miranda, co-fundador e Diretor de Inovação da Impulso.

permitindo intervenções proativas", acrescenta Miranda.

No desenvolvimento e treinamento, plataformas de aprendizado adaptativo personalizam os programas de treinamento com base no desempenho e nas necessidades individuais dos funcionários. A IA facilita a criação de trilhas de desenvolvimento de carreira, alinhando os objetivos com as necessidades da empresa. "Isso não só melhora a qualidade do trabalho, mas também aumenta a motivação e o comprometimento dos colaboradores", explica Rafael.

Para empresas que desejam implementar IA em seus processos de RH, Miranda destaca alguns passos importantes. "É essencial identificar necessidades específicas, avaliando os pontos fracos e as áreas que mais necessitam de melhorias na organização. Sem metas bem definidas, é difícil medir o sucesso e ajustar as estratégias conforme necessário", alerta.

Escolher as ferramentas certas é outro passo crucial. Pesquisar e selecionar plataformas de IA que sejam compatíveis com a infraestrutura e a cultura da empresa é vital

para uma implementação bem-sucedida. "Soluções que ofereçam integrações fáceis com os sistemas existentes devem ser priorizadas. A escolha errada de tecnologia pode resultar em mais problemas do que soluções", afirma Rafael.

O treinamento da equipe é igualmente importante. Oferecer capacitação adequada para que a equipe de RH possa utilizar as novas ferramentas de maneira eficiente e encorajar uma cultura de aprendizado contínuo são medidas essenciais para o sucesso. "O uso de novas tecnologias deve ser acompanhado de uma mudança cultural dentro da empresa, e em todos os níveis", enfatiza.

Monitorar o impacto da IA nos processos de RH é o passo final. Implementar métricas de sucesso para avaliar os resultados e realizar ajustes conforme necessário são práticas recomendadas. "O monitoramento constante permite que a empresa permaneça ágil e responda rapidamente aos desafios ou oportunidades que surgirem", conclui Rafael Miranda.

O futuro promete ainda mais inovações. Miranda prevê que a IA continuará a evoluir e se tornar ainda mais integrada ao dia a dia do RH. "Estamos apenas na pontinha do iceberg diante do que a ferramenta pode fazer. À medida que as tecnologias se tornam mais avançadas e acessíveis, vamos ver uma transformação ainda mais significativa no modo como gerenciamos talentos, desenvolvemos equipes e criamos ambientes de trabalho mais eficientes e satisfatórios."

A Inteligência Artificial está moldando um novo paradigma no setor de Recursos Humanos, trazendo benefícios tangíveis para empresas e colaboradores. A adoção estratégica e informada dessas tecnologias pode resultar em processos mais eficientes, decisões mais precisas e uma força de trabalho mais engajada e produtiva.

News @TI

Plataforma DevolvaFácil torna mais eficiente a logística reversa nas telecomunicações

A PostalGow desenvolveu a plataforma DevolvaFácil, que proporciona soluções práticas e integradas para que os consumidores possam devolver facilmente os eletrônicos que não utilizam mais às operadoras contratadas. A plataforma permite que ele faça sua devolução de maneira simples, seja em uma agência dos Correios ou em uma loja Kangu, transportadora do Mercado Livre, mais próxima. "Essa flexibilidade resulta em um maior índice de sucesso nas devoluções, otimizando a eficiência operacional das empresas clientes", ressalta o CEO. A ferramenta pode ser integrada com os sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) das empresas de telecomunicações parceiras, permitindo que elas automatizem os processos de devolução de forma eficiente e personalizada. "Integrar sistemas de logística reversa com plataformas de ERP também é outra dificuldade no setor. Por isso, a plataforma inclui APIs de integração que facilitam a conexão com sistemas de gestão", detalha Tanaka (<https://postalgow.com.br/#numeros>).

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 - Vila Mariana - São Paulo - SP - CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.