

O S&OP VERSUS GESTÃO DE ESTOQUE: AS ADEQUAÇÕES AO VAREJO

Felipe Cruz da Rosa ¹

RESUMO

Na atual conjuntura econômica mundial, em que mercados estão se realinhando e as empresas buscando novas formas de encarar seus desafios, com grandes cortes de custos, o maior controle da relação entre vendas e estoques pode vir a ser um elemento de diferenciação para todo empreendimento, de qualquer ramo de atividade. Desta forma o Planejamento de Vendas e Operações (*Sales & Operations Planning [S&OP]*) surge com o objetivo de alcançar a excelência no balanceamento da demanda e oferta em uma empresa, oportunizando melhor controle dessas operações internas em relação aos planos das expectativas dos clientes, possibilitando o aumento de vendas e da rentabilidade do negócio. Nas empresas norte-americanas o S&PO já é bastante difundido, porém ainda é pouco conhecido e utilizado no Brasil. Diante da escassez de bibliografia brasileira referente à temática dos impactos da aplicação do S&OP às empresas do ramo varejista, este estudo tem como objetivo verificar a possibilidade de utilização do S&OP no varejo, em contraposição com métodos tradicionais que utilizam o orçamento de compras para basear a gestão de estoques. Trata-se de um estudo realizado a partir de revisão bibliográfica baseada na literatura especializada por meio de consulta a livros e artigos selecionados a partir da busca nos bancos de dados: Scielo² e Portal de Periódicos CAPES³. Ao realizar análise da bibliografia a respeito da gestão de estoque do varejo e do S&OP, verifica-se que o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) pode ser aplicado à gestão de estoque do varejo, porém, tal implementação exige que sejam feitas adaptações nas cinco etapas de implantação do processo mensal de S&OP.

Palavras-Chave: *Sales and Operations Planning*. Planejamento de vendas. Operações. Varejo. Gestão de estoque.

ABSTRACT

In the current global economic environment, where markets are realigning and companies are seeking new ways to face their challenges, with large cost cuts, the greater control of the relationship between sales and stock can become a differentiating element to all enterprises, of any industry. Thus the Sales and Operations Planning (*Sales & Operations Planning [S & OP]*) aims to achieve excellence in balancing supply and demand in company, providing a better control of these internal operations, in relation to the customer expectations of the plans, which enables the increasing on sales and profitability of the business. In the US companies the S&OP is well widespread, though it is still not much known and used in Brazil. Facing the scarcity of Brazilian literature on the subject of application impacts of S&OP on companies in the retail industry. This study aims to determine the possibility of using the S &

¹ Pós-graduando em MBA em Gestão de Varejo (UNISINOS).

² A *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) é uma biblioteca eletrônica que reúne periódicos científicos brasileiros.

³ O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), corresponde a uma biblioteca virtual que disponibiliza a instituições de ensino brasileiras o acesso a produção científica internacional.

OP on retails, as opposed to traditional methods that use the shopping budget base stock management. This was a bibliographic review of the literature consulted in books and articles selected from the search databases: Scielo [1] and Journals Portal CAPES [2] . When analyzing the literature about the retail stock management and S & OP , it seems that the Sales and Operations Planning (S & OP) can be applied to retail stock management, however, such an implementation requires adjustments to be made in a five-step set up of the S & OP monthly process.

Keywords: Sales and operations planning. Retail. Inventory management.

1 INTRODUÇÃO

Face à necessidade das empresas em controlar de forma adequada a produção e os níveis de estoques às expectativas de vendas surge a proposta do Planejamento de Vendas e Operações (*S&OP - Sales and Operations Planning*) – como um processo que visa garantir uma administração de excelência, constituída por ferramentas de planejamento que permitam um controle mais apurado sobre estes aspectos dos negócios. Nesta mesma esteira de expectativas, esse método oportuniza uma solução para as tensões vivenciadas rotineiramente no mundo corporativo, nomeadamente no segmento industrial, independente do modelo de gestão de negócio, que enfrenta dificuldades para sincronizar fatores como previsão de vendas, capacidade e planejamento produtivo, prazos de entrega, inventários e, ainda, manter o bom atendimento ao cliente. Na visão de Stahl (2000 apud NAVARRO; LIMA, 2006) o S&OP é um processo que liga as necessidades do mercado à fábrica através de uma visão consolidada.

O S&OP funciona por meio da monitoria do balanceamento da demanda e oferta, elemento central para o gerenciamento de todo e qualquer negócio, oportunizando melhor controle dessas operações internas em relação aos planos das expectativas dos clientes, possibilitando o aumento de vendas e o aumento da rentabilidade do negócio.

Apesar de ser um método bastante difundido em empresas norte americanas, o S&PO ainda é pouco conhecido e utilizado no Brasil. Outro aspecto que desperta o interesse pelo estudo deste método é que, embora já seja um instrumental de gestão com eficácia reconhecida, a produção científica sobre a temática no país ainda é reduzida, e dentre os artigos identificadas através de pesquisas bibliográfica, constatou-se que tratam mais do segmento industrial, em detrimento da aplicabilidade da ferramenta ao varejo. Por não encontrar material suficiente para responder quais os impactos do processo de planejamento de vendas e operações (S&OP) são gerados na aplicação às empresas varejistas, este estudo

visa identificar os impactos que a implantação do S&OP pode provocar nos processos de planejamento de vendas e operações, notadamente, a gestão do estoque, nestas empresas.

A pesquisa justifica-se ainda com base na afirmação de Britto, Vieira e Espartel (2011) que, ao realizarem uma análise da recente produção científica a respeito do varejo, apontam para a necessidade de uma ampliação da temática de pesquisa nesses estudos. Ao observarem o grande número de trabalhos cujos temas versam sobre os consumidores finais, o objetivo desses professores é incentivar o desenvolvimento de investigações que explorem outras temáticas dentro da cadeia de suprimentos do varejo, ampliando a visão da academia e apoiando novas explorações sobre este elo da cadeia.

É da competência do varejista a tarefa de ser um elo entre o nível de consumo e o nível de atacado e produção, visto que é membro de um sistema de distribuição (KNORST et al., 2007). Ao admitir as dificuldades de gestão inerentes ao setor, este artigo almeja verificar a possibilidade de utilização do S&OP no varejo, em contraposição com métodos tradicionais que utilizam o orçamento de compras para basear a gestão de estoques. Para efetuar tal verificação pretende-se apresentar o processo S&OP – *sales and operation planning*, discutir a gestão de estoque baseada no orçamento de compras nas empresas varejistas, comparar a diferença entre os dois processos e apontar se é possível ou não a aplicação do processo S&OP neste segmento.

Esta reflexão aqui proposta será embasada por uma pesquisa bibliográfica com a intenção de explorar e instigar futuras pesquisas acerca das vantagens e desvantagens que o S&OP oferece em comparação ao modelo tradicional de gestão de estoque, no caso brasileiro.

2 O PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES

Segundo Wallace (2012) o Planejamento de Vendas e Operações (*Sales & Operations Planning [S&OP]*) corresponde a um processo de tomada de decisões que visa garantir uma melhoria no atendimento ao cliente, auxiliando no aprimoramento da condução do próprio negócio. Autores como Sheldon (2006) explicam que o S&OP consiste em um planejamento mensal organizado por ciclos, o qual programa um controle periódico dos planos das expectativas dos clientes com as operações internas, que, por sua vez, são avaliados em termos de precisão, responsabilidades, aprendizado e gerência de riscos futuros.

A tomada de decisões que embasa essa ferramenta se dá a partir das metas de atendimento “aos volumes de vendas, aos índices de produção, aos níveis de inventários de

produtos acabados e aos registros de pedidos pendentes/atrasados dos clientes” (WALLACE, 2012, p. 7).

Desta feita, segundo Wallace (2012), o S&OP corresponde a um processo de planejamento cíclico e que busca equilibrar a demanda e a oferta dos produtos. O autor afirma que esse equilíbrio é estabelecido por meio de um planejamento que almeja estabelecer uma coerência entre as estratégias da empresa e as tomadas de decisão sobre sua capacidade – a qual é estabelecida através da análise da harmonia entre a demanda e a oferta de produtos dentro de um limite de tempo. Falando sobre os objetivos da ferramenta, Wallace (2012) relata que ao estabelecer esta capacidade, através do S&OP, busca-se um planejamento que demonstre com clareza possíveis carências e excessos de capacidades produtivas futuras. Um de seus objetivos é o desenvolvimento da capacidade de enxergar desbalanceamentos futuros oportunizando que correções sejam feitas de forma antecipada e precisa. As palavras de Elbaum (2005) o S&P definem esse processo como:

Sales and operations planning (S&OP) é o conjunto de processos de negócios e tecnologias que permitem as empresas responder eficazmente à demanda e a variabilidade de suprimentos com determinações oportunas do mercado e da oferta de mix da cadeia, durante todo o horizonte do S&OP. (ELBAUM, 2005, p.2, tradução nossa.)

Em seu livro, Wallace (2012) explica que o balanceamento da demanda e da oferta e sua manutenção/gerenciamento são essenciais para a condução de um bom negócio, no entanto esse controle deve ser feito tanto em nível de volume agregado como também em nível detalhado de mix. São assim estabelecidos pelo autor quatro fundamentos essenciais para que ocorra um bom balanceamento: demanda, oferta, volume e mix. Dessa maneira, o programa (S&OP) auxilia na confecção e manutenção do equilíbrio da demanda e da oferta, que é garantido, segundo Wallace (2012) quando os processos são mantidos em seus lugares, com a utilização de recursos que demonstrem aos sujeitos possíveis desvios da sincronia entre demanda e oferta - o que permitiria correções prévias. Para que ocorra uma entrega de excelência dos produtos aos consumidores, os quatro fundamentos devem estar sempre sob gerência e controle.

Em termos de benefícios que a ferramenta agrega às organizações, pesquisadores como Corrêa, Giansi e Caon (2007 apud PANDIM; PEREIRA; POLITANO, 2012) explicam que o SO&P exerce um papel de tradutor entre a estratégia organizacional e a ações de cunho operacional garantindo uma integração maior e efetiva entre esses dois níveis de hierarquia do planejamento. Outro fator que Corrêa, Giansi e Caon (2007 apud PANDIM; PEREIRA;

POLITANO, 2012) destaca nesse processo é que o estabelecimento desta integração não se dá apenas no nível vertical, como também de uma integração horizontal, onde departamentos de um mesmo nível hierárquico trabalham juntos em prol da estratégia organizacional preconizada (do todo). Em seu livro, Wallace (2012) também explica que o processo envolve diferentes níveis hierárquicos da empresa, interligando os planos estratégicos e o plano de negócios aos processos – como a entrada do pedido, a programação e as ferramentas de compras convertidas numa base semanal, diária e horária. O autor apresenta assim o que chama de definição formal do S&OP:

O Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) é um processo empresarial que ajuda as empresas a manterem a demanda e a oferta balanceadas. Isto é feito através do enfoque nos volumes agregados (famílias e grupos de produtos) de modo que os problemas de *mix* (produtos individuais e pedidos de clientes) possam ser controlados mais prontamente. Ele ocorre num ciclo mensal e apresenta informações tanto em unidade como em reais. O S&OP é multidisciplinar, envolvendo Gerência Geral, Vendas, Operações, Finanças e Desenvolvimento de Produtos (WALLACE, 2012, p. 19).

Como pode ser visto, ao ser implantado esse processo de planejamento se faz necessário um acompanhamento contínuo, realizado através de reuniões e encontros multidisciplinares entre as equipes de vendas, operações, finanças e outras que estejam envolvidas na gestão de compras, estoques e vendas (NAVARRO e LIMA, 2006). De acordo com Wallace (2012), o S&OP não fica restrito a simples reuniões mensais entre os entes do setor executivo da empresa. Para ele, esses encontros são precedidos por um trabalho introdutório que se inicia no final do mês anterior e permanece por dias. Segundo o autor, o processo é composto por cinco etapas de trabalho, nas quais devem estar envolvidos agentes da média administração e colaboradores diversos da organização. São elas:

- a) execução dos Relatórios de Previsões de Vendas;
- b) o Planejamento da Demanda;
- c) o Planejamento de Suprimentos;
- d) a Reunião de Pré-S&OP;
- e) a Reunião de S&OP Executivo.

Segundo o mesmo autor (WALLACE, 2012), as etapas são vivenciadas de modo cíclico ao longo do ano, sendo necessário que o processo seja reprisado em um tempo determinado e que tenha a mesma perspectiva de planejamento em cada um desses ciclos.

2.1 As Etapas do processo

O processo de S&OP é bastante fluído e necessita ser de fácil entendimento por todos da organização a fim de que sua execução garanta o atingimento dos objetivos estabelecidos. Vale destacar, portanto, as etapas que o compõe de modo a, detalhando-o, garantir seu entendimento pleno.

Uma das questões inerentes ao processo é a geração de relatórios, utilizando-se, segundo indicação de Grimson e Park (2007), em sua forma mais rudimentar, planilhas confeccionadas – na maioria dos casos – através do Microsoft Excel.

Importante destacar que estes relatórios intencionam enfatizar as projeções dos meses subsequentes. O processo todo é, em si, um planejamento que vislumbra horizontes de 12 a 24 meses, reorganizando os dados e replanejando os períodos futuros – entre um e dois meses – (WALLACE, 2012). Ou seja, a cada mês analisado, o horizonte maior (12 ou 24 meses) se deslocará para o futuro. Isto é relevante para manter o caráter dinâmico e de proeminência que o S&OP possui. Este planejamento só acontece através de um sistema formatado onde se congrega diferentes áreas e profissionais em uma ação contínua e por etapas. Grande parte das áreas estratégicas da empresa deve fazer parte deste processo, uma vez que são responsáveis efetivos por decisões que acabam por definir os destinos da empresa, bem como o impacto e o resultado do processo de S&OP. Dado que os decisores possuem este poder, devem fazer parte deste todo.

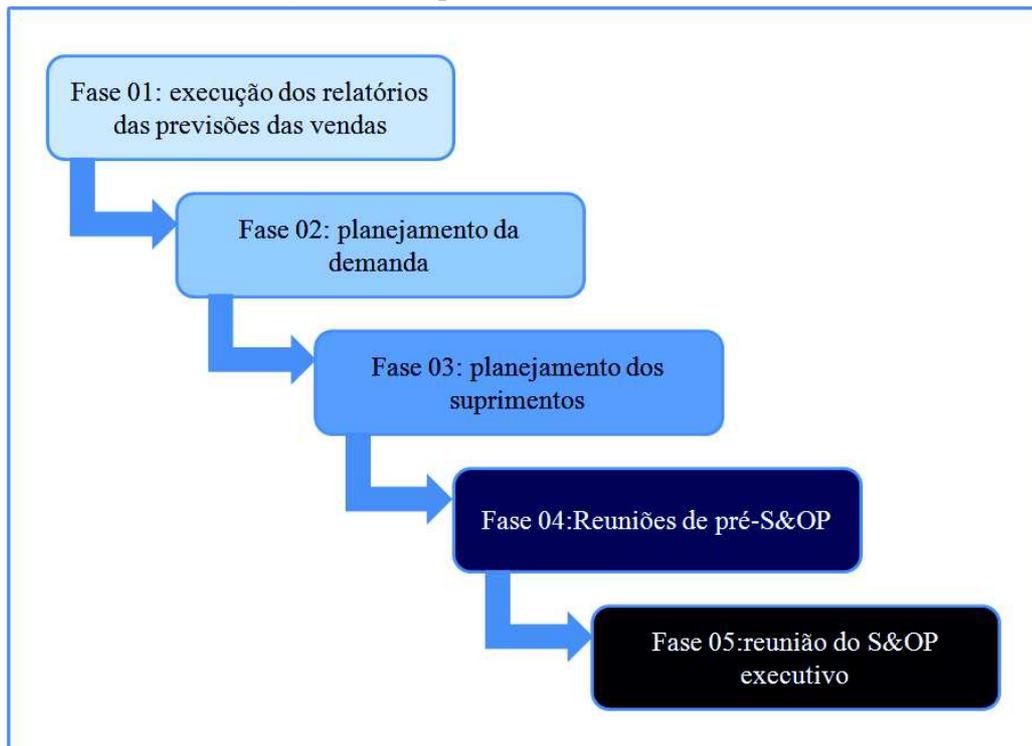
Quadro 1: Atribuição de Responsabilidades no S&OP – alguns exemplos

Decisões	Responsáveis
Capital para a formação da equipe	Diretor Geral, Diretor Industrial, Diretor Financeiro
Capital para investimento em equipamentos e melhorias	Diretor Geral, Diretor Industrial
Adequação de carga horária	Diretor Geral, Gerente de Fábrica
Transferência de funcionários dentro de departamentos, centros de trabalho ou linhas de produção	Diretor Geral, Gerente de Fábrica ou Industrial
Ampliação ou redução de subcontratação e fornecimento	Diretor Geral, Gerente de Fábrica ou Industrial, Gerente de Suprimentos
Admissão e demissão de pessoal	Diretor Geral, Diretor Industrial, Gerente de Industrial ou de Fábrica, Gerente de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Corrêa, Gianesi e Caon (2001 apud TANAJURA; CABRAL, 2011, p.59)

Assim, percebe-se a importância das diversas áreas da empresa com o processo de S&OP, onde as demandas que poderão surgir durante a atividade implicarão em decisões nos diversos setores da empresa. Observado, então, a necessidade e responsabilidades que se atribui aos diferentes setores da empresa – e os profissionais que deverão participar do processo – e revendo as etapas do mesmo, apresenta-se a seguir, de forma esquemática, como se dá o fluxo das fases do S&OP:

Quadro 2: O processo mensal de S&OP



Fonte: Adaptado de Wallace (2012)

Cada uma destas etapas vislumbra um processo em si e seus objetivos que podem ser descritos da seguinte forma:

Quadro 3: Etapas do Processo S&OP

(continua)

Etapa	Objetivo / Descrição
Fase 01: Execução dos Relatórios de Previsões de Vendas	Levantamento de informações sobre estoques, histórico de vendas, carteira de pedidos e entregas, por família de produtos.
Fase 02: Planejamento da Demanda	Previsão quantitativa e qualitativa realizada por meio da aplicação de modelos matemáticos e julgamentos pessoais

(conclusão)

Etapa	Objetivo / Descrição
Fase 03: Planejamento de Suprimentos (Capacidade)	Elaboração de cenários alternativos de planos de produção, suprimentos e financeiros por meio da análise de suas restrições.
Fase 04: Reunião de Pré-S&OP	Avaliação dos principais cenários desenvolvidos na etapa anterior e escolha de um para ser viabilizado.
Fase 05: Reunião Executiva do S&OP Executivo	Análise e viabilização do cenário escolhido em relação ao planejamento estratégico da organização e comunicação de decisões.

Fonte: Adaptado de Corrêa, Gianesi e Caon (2007 apud PANDIM; PEREIRA; POLITANO, 2012, p.363)

A primeira etapa intitulada por Wallace (2012) como Execução dos Relatórios de Previsões de Vendas deve ser realizada no primeiro ou segundo dia após o encerramento do mês, normalmente sendo de responsabilidade do departamento de Planejamento, com o apoio da área de Sistemas de Informações⁴. Os dados que suportam estes relatórios são relativos aos valores monetários e quantidade das vendas reais, produção e inventários, gerando indicadores com a posição atual, que serão comunicados a todo o pessoal envolvido no processo, previamente selecionados, nas equipes de marketing e vendas, para que estes efetivem a próxima fase. (WALLACE, 2012).

O autor Wallace (2012) destaca que a fase de Planejamento da Demanda corresponde ao segundo passo do processo, em que as áreas Marketing e Vendas conferem as informações processadas na etapa anterior e efetuam uma revisão das vendas projetadas para os onze meses seguintes, acrescentando uma nova previsão para o 12º mês. A ideia desta etapa é manter 12 meses móveis para proporcionar a visualização de um período completo com detalhamento mensal. O autor ainda indica que a composição dos meses poderá ser anual ou bianual, dependendo da necessidade dos gestores.

O passo seguinte, chamado por Wallace (2012) de Fase do Planejamento de Suprimentos (Capacidade), fica sob os cuidados do setor de Operações e é embasado nas planilhas que foram geradas nas etapas anteriores. Assim deve-se, primeiramente, rever os Planos de Operações de acordo com as mudanças ocorridas no mês anterior e as adaptar a partir das novas previsões, como afirma Wallace (2012, p.59) ao indicar que no caso de alterações na “previsão de vendas, nos níveis de inventário, ou no tamanho dos pedidos pendentes e/ou atrasados” o planejamento deve ser ajustado. São produtos desse estágio do

⁴ Wallace (2012) destaca que caso não haja a área de planejamento, muitas empresas deixam esta incumbência para a área de Sistema de Informações, garantindo assim o fluxo da informação.

S&OP: as planilhas da Segunda Etapa, relatórios de análise de capacidade de produção e a listagem de eventuais problemas que requerem a intervenção de outras camadas hierárquicas da empresa. Segundo o autor, tanto o Planejamento de Demanda, quanto o de Suprimentos, podem ser realizados em reuniões mensais ou através de um formato mais informal.

A quarta etapa intitulada de Reunião de Pré-S&OP é constituída por metas bem delimitadas tais como as definições de capacidade fabril e do plano de vendas, com reuniões para tomar decisões que encaminham para a quinta e última etapa do processo. Devem estar presentes os integrantes da equipe da etapa de Planejamento da Demanda - sendo ao menos um indivíduo do Desenvolvimento de Produtos; a equipe de Operações que foi responsável pela execução do Planejamento de Suprimentos; os representantes da área Financeira e aquele que Wallace (2012) chama de “Dono do Processo S&OP” - o executivo designado para gerenciar o processo. É da responsabilidade desses participantes fazer a verificação e o ajuste das tabelas produzidas na etapa anterior, bem como apurar a limitação de recursos, para que o pessoal de Vendas e Marketing - em caso de restrições - estabeleça as prioridades da Demanda. Os objetivos desse encontro são definidos pelo autor como:

Tomada de decisões com relação ao balanceamento da demanda e da oferta; Solução de problemas e diferenças de modo que, onde for possível, um único conjunto de recomendações possa ser feito para a reunião do S&OP Executivo; identificação daquelas áreas onde o consenso não pode ser alcançado e determinação de como a situação será apresentada na reunião S&OP Executivo; Criação, onde for necessário, de situações mostrando os cursos alternativos de ações para solução de um determinado problema; Definição da pauta da reunião do S&OP Executivo (WALLACE, 2012, p. 59).

A última etapa, a Reunião Executiva do S&OP Executivo, encerra e formaliza para toda a empresa o planejamento, no qual deve estar embasado em planilhas que demonstram com detalhamento o caminho e os motivos das decisões tomadas. Segundo Wallace (2012), essas informações reunidas garantem um plano de ação para toda a empresa que é divulgado em no máximo dois dias úteis para os envolvidos no processo.

2.1.1 As Equipes

Tão importante quanto definir as etapas do processo de S&OP é a formação da equipe executiva que será responsável por garantir o funcionamento desta ferramenta de gestão. Wallace (2012) afirma que é preciso existir um dono do projeto, alguém que tenha liderança e influência, a fim de garantir que haja engajamento e sinergia desde a alta administração até os

envolvidos com a execução de cada tarefa. O autor ressalta que este sujeito não é necessariamente integrante da alta administração da organização, mas precisa ter o aval e reconhecimento dela, pois será ele o responsável por conduzir o processo de S&OP, tendo como primeira atribuição dirigir a implementação do projeto. O processo funcionará com qualidade quando esse líder organizar uma prévia do programa; divulgar esta prévia entre os envolvidos; observar as necessidades de mudança e as implementar; publicar o programa; observar o desenvolvimento e comparar com o programa; reproduzir e esclarecer a posição do projeto nas reuniões de Pré-S&OP e S&OP Executivo (WALLACE, 2012).

A comunicação das metas e a análise comparativa entre elas e o efetivamente realizado é de tamanha importância no processo que se destaca a atividade de uma equipe que transforme os dados em informações. Para Wallace (2012), dada à importância e complexidade das planilhas, um responsável por ela deve ser designado, sendo conveniente que o dono do processo seja familiarizado com a execução de planilhas, podendo até mesmo ser ele próprio o responsável por elas. Verifica-se tal importância desta função por identificar que os relatórios com informações influenciam em todas as etapas, principalmente quando se evidencia a etapa do Planejamento de Demanda, onde é revisado o plano de vendas dos meses subsequentes.

Além dessas funções é imprescindível que se forme uma Equipe de Planejamento da Demanda capacitada, tendo como atribuição, conforme explica Wallace (2012), garantir que ocorra a confluência entre a atribuição estabelecida e o cargo que a pessoa já ocupa na empresa, mas isso não é obrigatório. Importante ressaltar que este time multidisciplinar deverá ser responsável pela gestão, coordenação e encaminhamento das atividades iniciais do processo (STEFANO JR; BATOCCHIO, 2009).

Para que o funcionamento do processo ocorra com eficiência a Equipe de Planejamento de Suprimentos deve ser formada a fim de tomar as decisões relativas à posição do estoque e à capacidade de produção disponível na cadeia. Nesta é necessário que as seguintes funções tenham representatividade: Gerente de Fábrica; Gerente de Controle de Produção; Gerente de Materiais; Gerente de Contabilidade; Gerente de Compras; Coordenador de Novos Projetos; Programados Mestre; Dono do Processo do S&OP.

A equipe que é responsável pela quarta e penúltima etapa do processo é a Equipe do Pré-S&OP, tendo como objetivo uma revisão das planilhas e informações levantadas nas etapas anteriores assim como a organização de uma pauta final e preparatória da Reunião de S&OP (posterior). Wallace (2012) destaca que esta reunião é, mais do que tudo, em encontro

para decisões, sendo necessário que algumas funções tenham voz na reunião, principalmente aquelas relacionadas a planejamento, desenvolvimento, produção e atendimento ao cliente, além do próprio dono do processo de S&OP.

Diante desse proeminente número de funções que necessitam estar representadas em cada uma das equipes, Wallace (2012) explica que tais atribuições são divididas de formas diferentes nas empresas, podendo caber a um sujeito mais de uma dessas funções, como também mais de um colaborador pode ser responsável pela mesma função. Mesmo em situações em que o grupo de participantes é maior, deve-se confiar que se trata de uma reunião estruturada com atenção voltada ao processo e não uma reunião para discussão de ideias (WALLACE, 2012).

O passo final do processo, como já citado anteriormente, se dá na Reunião Executiva do S&OP e nela será definida a direção global das ações a serem tomadas pela empresa. A equipe executiva que compõe a reunião é composta pelo Presidente ou Gerente Geral, pelo Dono do Processo S&OP e pelos Diretores das áreas de: Vendas; Marketing, Produção (ou Operação); Desenvolvimento do Produto; Finanças; Logística; Recursos Humanos. A duração desse encontro não deve exceder o período máximo de duas horas para não tomar demasiado tempo de pessoas chave da empresa, mas, ao mesmo tempo, garantir o envolvimento necessário em um processo tão estratégico para a organização.

3 O VAREJO E SUAS ATIVIDADES

Rousseau (2008 apud MEDEIROS, 2013) retrata o varejo dizendo que são empresas que visam à comercialização de produtos a consumidores finais, para isso, compram em grandes volumes e passam a vender em quantidades unitariamente adequadas às necessidades de seus clientes. O varejo, em si, é a ponta final de um complexo sistema de distribuição, sendo responsável pelo conjunto de atividades de venda de bens de consumo destinados ao consumidor final e compõe-se de um grande número de estabelecimentos, de grande, médio e pequeno porte, sendo que no Brasil predominam os de pequeno porte (IBGE, 2012).

Corroborando com estas definições, o varejista, empresário responsável pelo varejo, na visão de Levy e Weitz (2000) é aquele que comercializa (compra e vende) produtos e serviços diretamente aos consumidores através de um estabelecimento físico, virtual e até mesmo sem um espaço destinado à realização da atividade claramente. Sobre os possíveis canais de atuação, Parente (2000), relata: “quando se fala em varejo, logo surge na mente à

imagem de uma loja, porém as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor” (PARENTE, 2000, p. 25).

Desta forma, percebe-se que o varejo é capaz de assumir formas variadas e atividades diversas com o intuito de comercializar produtos e serviços diretamente ao seu consumidor. A cadeia de distribuição que liga o fabricante (produtor) ao consumidor só é estabelecida uma vez que a figura do varejista passe a existir, sendo esta, parte integrante do sistema de distribuição, desempenhando o papel de intermediário entre o nível de consumo e o nível de produção (PARENTE, 2000).

Para que esta atividade fim se concretize e o valor dos produtos e serviços aumentem, o varejista fornece variedade, produtos em pequenas quantidades, mantém um estoque permanente e fornece serviços (LEVY; WEITZ, 2000). Parente (2000) destaca a importância de o varejista definir corretamente os itens e as quantidades que devem integrar os estoques a serem comercializados, variando conforme o perfil ou tipo de estabelecimento, garantindo uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Tal benefício empresarial deve ser visto por dois ângulos, o de oferecer aos clientes as mercadorias que desejam e manter os custos financeiros de estoques adequados à operação. Para Silva et al. (2010), a efetividade de controles tanto nas compras quanto na estocagem – adequando-as às necessidades das vendas, reduz custos de armazenagem e possíveis perdas por fatores como avaria de produtos, data de validade e até mesmo por questões de inovação no lançamento de novos artigos que superem os anteriores.

A gestão de estoque é estabelecida e realizada pelo varejista, através das “compras, acompanhamento, gestão da armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física” dos itens disponibilizados ao consumidor (SLACK; CHAMBERS; HARLAND; 1997, p. 423). Segundo estes mesmos autores, os estoques no varejo têm o papel de compensar as incertezas inerentes à cadeia produtiva.

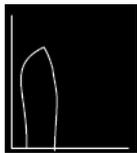
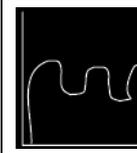
3.1 Gestão de Estoque no Varejo

A partir da visão dos autores Slack, Chambers e Harland (1997), depreende-se resumidamente que a gestão de estoques é o equilíbrio entre as três grandes atividades do varejo, quais sejam: a compra, a estocagem e a venda de produtos, visando qualificar a venda ao consumidor final. Os autores afirmam que os estoques no varejo têm o papel de compensar

as incertezas inerentes do fornecimento e da demanda (estoque isolador ou de segurança), de manter o suprimento à demanda quando a operação não consegue produzir todos os itens continuamente (estoque de ciclo), de formar um acúmulo a frente da demanda e colocar em estoque até que o produto seja necessário à venda (estoque de antecipação). Existe ainda a classificação de estoque no canal, que discrimina como estoque toda mercadoria em trânsito entre o fornecedor e o varejista.

A adequada gestão de estoque no varejo deve levar em consideração que as mercadorias possuem comportamentos diferenciados de vendas, impactando diretamente na decisão de compra. Levy e Weitz (2000) propõe a classificação de mercadorias quanto ao perfil da demanda, facilitando a projeção das compras e garantindo a equalização dos níveis de estoques. Os autores ainda destacam a importância de outros fatores, além do comportamento das vendas, que afetam a decisão de compra, como nível de serviço dos fornecedores, desempenho da loja, entre outros. A figura a seguir demonstra comportamento de vendas discutido por Levy e Weitz (2000):

Quadro 4: Modelos de demanda de categorias

	Novidade	Moda	Básica	Sazonal
Vendas durante muitas estações	Não	Sim	Sim	Sim
Vendas de um estilo específico durante muitas estações	Não	Não	Sim	Sim
Vendas variam muito entre estações	Não	Sim	Não	Sim
Comportamento das vendas em relação ao tempo				

Fonte: Adaptado de LEVY e WEITZ. (2000, p. 312)

Neste formato, é possível distinguir as características através da categorização dos itens comercializados. Segundo os autores Levy e Weitz (2000), os produtos classificados como novidades – são aqueles que advêm de invenções ou respondem a especificações momentâneas do mercado, inusitados em sua forma. Já os produtos classificados como moda são aqueles que respondem a uma tendência de mercado ou mesmo um novo comportamento do consumidor. Os autores afirmam ainda que os itens básicos são aqueles que permanecem estáveis ao longo do tempo, não variando em função de tempo, comportamento ou estações. Por fim, os produtos sazonais são aqueles que têm sua demanda afetada diretamente por

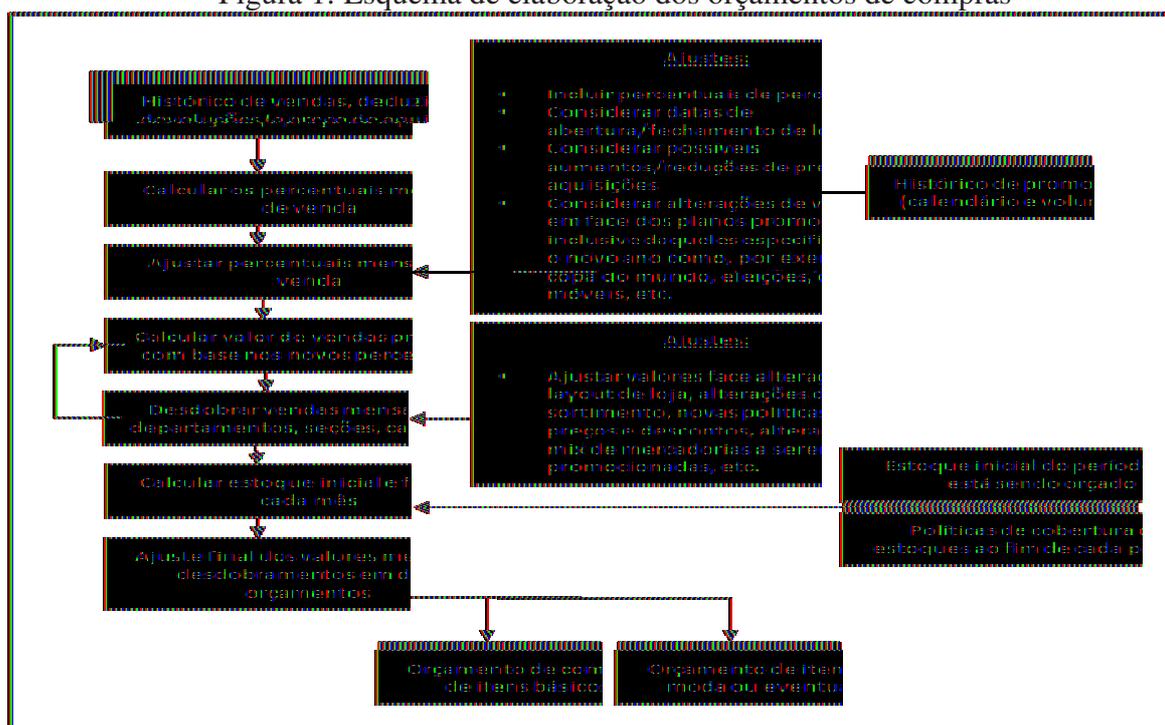
eventos distintos, mas com certa reincidência, como as estações do ano. Existem ainda os itens classificados como de evento, aqueles que são vendidos em datas bastante específicas como páscoa, natal e carnaval. Estes itens não devem ser classificados como sazonais por serem comercializados em períodos extremamente curtos e de poucas semanas (LEVY; WEITZ, 2000).

Considerando estes tipos de mercadorias, para que a gestão do estoque aconteça de forma adequada, deve-se realizar um planejamento de compras comprando as mercadorias “em quantidade e com datas de entrega que façam com que o estoque real no final do período fique igual ao estoque estimado no orçamento de mercadorias (compras)” (DOMINGUES, 2001, p. 122).

3.2 Gestão do Estoque a Partir do Orçamento de Compras

O orçamento de compras é resultante de um processo que estabelece os limites financeiros em que os compradores devem aplicar seus conhecimentos para determinar as compras necessárias e definir a venda prevista. Segundo Levy e Weitz (2000), deve-se estabelecer uma forma para produzir este orçamento, prevendo, justamente, a categorização de mercadorias em função do perfil da demanda. Para tal, observa-se o seguinte esquema:

Figura 1: Esquema de elaboração dos orçamentos de compras



Fonte: Adaptado de LEVY e WEITZ (2000)

A partir deste esquema, observa-se a distinção entre um plano orçamentário para itens básicos e outro para itens de moda/eventuais. O orçamento para compras das mercadorias classificadas como básicas terá sua estimativa executada através de baixa influência do comprador, uma vez que este tipo de mercadoria possui pouca variabilidade em um determinado período de tempo em termos de demanda. Já o orçamento para mercadorias de moda e eventos possui grande interferência da atividade do comprador já que estas devem atender períodos curtos e eventuais ou ainda sendo substituídas por coleções em função de estações ou eventos de natureza diversa.

4 METODOLOGIA

O presente estudo foi firmado enquanto proposta de trabalho de conclusão de curso para a obtenção do título de especialização, em nível MBA, em Gestão de Varejo, na Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS.

Esta pesquisa busca avaliar o processo de gestão de estoque do varejo através da utilização do S&OP, em substituição aos métodos tradicionais baseando-se no que é apresentado na teoria, analisando as variáveis envolvidas em tais processos distintos.

O tema abordado neste estudo utiliza-se do método indutivo, com abordagem qualitativa, classificando-se quanto aos objetivos como descritivos e de natureza básica. Como procedimento e levantamento de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica através de consulta a livros e artigos selecionados a partir da busca nos bancos de dados Scielo e Portal de Periódicos CAPES.

Segundo Godoy (1995 apud NEVES, 1996), dentre as principais características que identificam uma pesquisa de abordagem qualitativa, estão o caráter descritivo desta, além do enfoque indutivo que, segundo Moresi (2003, p. 25) considera “que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos”. Ainda, segundo Maaen (1979 apud NEVES, 1996), a pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação. Desta forma, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa uma vez que se propõe a descrever um fato social, ou seja, a gestão de estoques em empresas varejistas comparando este fenômeno com o método S&OP.

Ainda, conforme afirma Moresi (2003, p. 8), a pesquisa básica busca “gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Desta forma, considera-se que a pesquisa aqui apresentada procura gerar novos conhecimentos acerca dos processos na gestão de estoques, através do S&OP, sem a validação prática, no entanto.

A pesquisa descritiva, segundo Triviños (1987 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009), descreve “fatos e fenômenos de determinada realidade” e tem como característica explorar a “natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas” (RÉVILLION, 2003, p. 22). Desta forma, a presente pesquisa, ao buscar informações de duas realidades distintas (S&OP e gestão de estoque no varejo) buscou descrever estas realidades, relacionando suas variáveis.

Quando se refere a procedimentos da pesquisa, Andrade (1997) afirma que uma pesquisa bibliográfica “pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc”. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Assim, toma-se o procedimento para a pesquisa aqui praticada como bibliográfica, uma vez que se checou publicações diversas e pesquisas já realizadas na área de varejo a buscar um novo foco.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações acerca do processo de S&OP e da gestão de estoque no varejo apresentados no referencial teórico, este estudo discute a possibilidade de aplicar tal procedimento na gestão varejista. Para isso o autor mostra o que apurou na leitura sobre as etapas do S&OP tradicional, comparando com a gestão de estoque tradicional executada pelo varejo, a fim de verificar se o S&OP pode ser uma ferramenta que substitua o método atual e avaliando a necessidade de adaptações para atender às necessidades do segmento de varejo, destacando os principais desafios e elencando as vantagens e desvantagens da metodologia de gerenciamento de estoques neste elo da cadeia - entre o nível de consumo e o nível de atacado e produção.

Inicialmente, percebe-se uma relação entre as definições dos campos de estudo, uma vez que Wallace (2012) define o S&OP como um planejamento cíclico que possui o intuito de equilibrar a demanda e a oferta e as possíveis carências e excessos de capacidade futura. No

varejo, esta balança entre oferta e demanda é empreendida diariamente na gestão de estoque, visando equilibrar as necessidades de compra (abastecimento vindo de fornecedores) com a previsão de vendas. Ainda, observa-se a definição de Slack, Chambers e Harland (1997) onde a gestão de estoque é apresentada como um equilíbrio entre compra, estocagem e venda de produto. Assim, é possível dizer que o processo de S&OP, por definição, poderia ser praticado na gestão de estoque, tanto da indústria, como do varejo, uma vez que o equilíbrio de demanda e ofertada, ou seja, compra e venda, passa pela gestão, justamente, da estocagem.

Ainda, entre os aspectos definidores do S&OP, está o balanço de demanda e oferta e também entre volume e mix (WALLACE, 2012). Assim, ao adequar o perfil da demanda de produto no varejo, definido por Levy e Weitz (2000) como sendo entre novidade, moda, básica e sazonal, o gestor do estoque deve pensar o *mix* a ser incluído e o volume a ser administrado.

Existe um aspecto bastante determinante no processo de S&OP que é o período cíclico de 12 meses apontado por Sheldon (2006) e deve ser pensado como uma forma de melhoria e vantagem a ser aplicado à gestão do estoque no varejo. Os estoques podem ser definidos por seu tipo – de segurança, de ciclo, de antecipação e no canal – conforme Slack, Chambers e Harland (1997) e segundo a própria definição destes, o tempo entre compra e abastecimento – e mesmo de distribuição – deve ser considerado. Assim, ao pensar o processo do S&OP, o seu abastecimento cíclico e mensal e as características destes tipos de estoque (momentos de abastecimento), observa-se então a aplicação desta ideia do S&OP – os dozes meses móveis – e compreende-se que a aplicação desta teoria à prática da gestão do varejo pode auxiliar os tomadores de decisão a definir melhor suas estratégias de abastecimento.

Além do tipo de estoque e sua periodicidade de abastecimento, existem as fases que compõem o processo mensal de S&OP e que devem ser consideradas na aplicação do mesmo na gestão do estoque no varejo.

A primeira fase do S&OP, conforme Wallace (2012) refere-se à execução dos relatórios de previsão de vendas, o que não foi encontrado na literatura sobre orçamento de compras para o varejo, e torna-se interessante, portanto, que exista uma pessoa, na empresa varejista, responsável pela gestão do estoque, que realize uma análise do período encerrado. O mesmo autor afirma que se deve observar o estoque atualizado após o fechamento das vendas, portanto ao criar essa etapa no varejo, é importante que esteja atento à previsão de vendas e aos pedidos já emitidos, prioritariamente por família de produtos que os agrupe por semelhança de comportamento de vendas, aumentando a assertividade do orçamento de

compras e favorecendo a equalização dos estoques, como sugerem Levy e Writz (2000). Esta validação, com as adequações sugeridas, torna a primeira etapa do processo de S&OP bastante aplicável à gestão do estoque no varejo. No entanto, é importante notar que para este segmento os valores monetários têm impacto na análise, assim como a informação relativa a quantidades de itens ou sku's (*stock keeping units* ou unidade de manutenção de estoque) por perfil de demanda ou família de produto. Nota-se esta situação ao utilizar-se do modelo de demanda por categoria apontada por Levy e Weitz (2000).

Na segunda fase, os relatórios desenvolvidos na fase anterior devem abastecer as equipes da empresa, mais especificamente, as equipes das áreas comercial e de marketing e estes, conferindo as informações, devem gerar uma previsão de vendas de cada unidade para os meses seguintes, considerando a proposta do S&OP de garantir o olhar para doze meses móveis, conforme afirma o autor (WALLACE, 2012). Neste tocante, a aplicabilidade desta segunda etapa é bastante alta, uma vez que a gestão do estoque passa pelo olhar sobre o comportamento das vendas, o nível de serviço dos fornecedores e o desempenho da loja, como sugerem Levy e Weitz (2000) ao relatarem que são variáveis que afetam diretamente a decisão de compra da área comercial (comprador). Entretanto, esta nova previsão deve ser baseada, no caso do varejo, considerando algumas variáveis características do mercado como as datas especiais ou festivas – tal como dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, dia das crianças, Natal. Ainda, a equipe comercial, principalmente a figura do gerente de produto ou comprador – responsável pelas compras dos itens de venda – deve utilizar-se de seus conhecimentos e experiência para validar as previsões.

A fase seguinte, planejamento de suprimentos, visa, no caso do processo puro de S&OP, elaborar cenários alternativos aos planos de produção e suprimentos, como demonstra Wallace (2012), e pensando especificamente na projeção destes cenários para o varejo, a busca da excelência na gestão do estoque passa por planejar e gerir o abastecimento de suas unidades com os itens para promover a venda, buscando equilíbrio entre compras, estoques e vendas – informação trazida por Slack, Chambers e Harland (1997) quando descreve tal processo. É possível realizar este planejamento, considerando as variáveis que incidem no varejo e suas restrições, principalmente no tocante a capacidade financeira e escoamento (venda) que, como afirmam Levy e Weitz (2000), fazem do orçamento de compras inserido na gestão do estoque, um de seus mais relevantes aspectos. Ainda assim é necessário considerar que, no caso do varejo e sua gestão de estoque, os maiores definidores daquilo que virão a ser os cenários alternativos serão o orçamento de compras e o perfil da demanda de

produtos (projeção de vendas). Ou seja, o planejamento de suprimentos, no caso do varejo, deve ser feito tomando por base as indicações da área comercial – o comprador e a área de vendas – juntamente com a área financeira que irá fazer a gestão de caixa para garantir o pagamento do que foi abastecido. Considerando as limitações de recursos financeiros, a área comercial em consenso com o financeiro deve promover a elaboração de cenários alternativos, considerando as vendas previstas, o abastecimento necessário e os meses vindouros.

A penúltima etapa, considerada como a reunião definidora pré-S&OP deve levar em conta tudo que foi proposto até então e selecionar um dos cenários propostos a fim de apresentá-lo na reunião executiva, e apesar de não encontrar paralelo a esta etapa na descrição do processo de gestão de estoques do varejo, é importante sua implantação baseado na visão de Corrêa, Gianesi e Caon (2007 apud PANDIM; PEREIRA; POLITANO, 2012)) que destacam a importância da pré-análise de todas as variáveis antes de apresentar uma versão final a ser submetida à aprovação da alta administração. Compreende-se então que esta atividade pode ser praticada de forma integral, trazendo para a discussão em um encontro organizado, alguns dos integrantes sugeridos pela literatura do S&OP, como por exemplo os responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento e atendimento ao cliente (ex: comercial, financeiro, marketing). É neste momento que, a partir da projeção de cenários futuros, a discussão entre os envolvidos apoiará a tomada de decisão e a definição do cenário escolhido se dará de forma mais embasada.

Por fim, a última etapa do processo é a própria reunião de S&OP onde a alta administração recebe as informações já analisadas, devidamente apresentadas pelos demais participantes do processo, e tomam a decisão sobre os rumos operacionais e estratégicos a cerca da reposição de estoques para o período, aprovando, ou solicitando ajustes no plano, que na visão de Wallace (2000) dão maior respaldo para o cumprimento destas metas estabelecidas. Em nenhum momento, no caso da pesquisa aplicada à gestão do estoque no varejo foi discutida a participação dos principais executivos da empresa nesta definição. O principal intuito desta etapa é dar visibilidade e valor ao processo como um todo e, sendo assim, da mesma forma, poderia ser aplicado ao caso do varejo. No entanto, é importante salientar que na aplicação ao varejo, as diretorias comercial (compras e vendas), de operações (estoque e logística) e financeira (financeiro e gestão de caixa) devem avaliar a decisão de seus gerentes e responsáveis pelas demais etapas, baseado nos levantamentos e demonstrativos. A decisão embasada por estes profissionais, com o endosso de seus

superiores – e responsáveis maiores pela empresa varejista – dá a todos o senso estratégico que o processo deve possuir.

Considerando as discussões aqui propostas, se verifica que o processo de S&OP pode ser aplicado à gestão de estoque no varejo, mas com ressalvas e adaptações, conforme apresentado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar-se o presente estudo, é possível destacar a validação do principal objetivo ao verificar a possibilidade de utilização do S&OP no varejo, em contraposição com métodos tradicionais que utilizam o orçamento de compras para basear a gestão de estoques.

Este objetivo foi alcançado ao ser realizada a apresentação do processo de S&OP – *sales and operation planning* – no capítulo inicial, evidenciando os principais aspectos, as etapas que compõe o ciclo mensal de aplicação e as equipes envolvidas em sua execução.

Discutiu-se ainda a gestão de estoques no varejo, cuja base de sua formação é o orçamento de compras, e para compreendê-la de forma integral foi preciso contextualizar o segmento varejista com suas principais características e demonstrando a posição que ocupa na cadeia de distribuição, ligando o fabricante (produtor) ao consumidor. A gestão do estoque foi enfocada em seus aspectos básicos – como seus estudos a partir da demanda por categoria – até a definição do orçamento de compras.

Ao comparar os dois processos – o S&OP e a gestão do estoque – foi possível identificar relação entre suas principais características através de pontos de contato que, com pequenos ajustes, podem garantir a aplicabilidade do processo completo de S&OP no varejo, mantendo-se as etapas originais, ajustando no tocante a elaboração de relatórios que embasem o orçamento de compras e o perfil da demanda de produtos (projeção de vendas), preparação da equipe que atuará no processo – principalmente o comprador e a área financeira – e ainda as atividades diretamente relacionadas, como vendas e marketing.

Ainda, vale destacar que algumas variáveis importantes do varejo como o plano de abastecimento por SKU e o planejamento de suprimentos devem ser melhor explorados por futuros estudos que venham a debruçar-se sobre este tema. Sendo de igual importância a busca por um estudo que explore a aplicação deste processo diretamente em um caso concreto, como uma rede varejista ou mesmo um pequeno comércio.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRITTO, Eliane Pereira Zamith; VIEIRA, Valter Afonso; ESPARTEL, Lélis Balestrin. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 522-527, nov./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2016.
- DOMINGUES, O. **Gestão de compras de supermercados** (estudo de caso: COOP: COOPERATIVA DE CONSUMO). 2001. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10072002-150324/en.php>> Acesso em: 27 jun. 2016.
- ELBAUM, S. Best Practices in S&OP: A Benchmark Report. **Aberdeen Group**, 2005. Disponível em: <http://www.euginda.com.hk/business_insights_pdf/Best_Practices_In_Sales_and_Operation_Planning%28p2%29.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2016.
- GRIMSON, J.; PYKE, D. Sales and operations planning: an exploratory study and framework. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 3, p. 322-346, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574090710835093>> . Acesso em: 20 mar. 2016
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores IBGE – Pesquisa Anual de Comércio – PAC, v. 22, outubro 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2002/default.shtm>> . Acesso em: 20 abr. 2016.
- KNORST, Figueiredo K.; GOLDSMID I.; ARKADER R.; HIJJAR M.; Segmentação Logística: um Estudo na Relação entre Fornecedores e Varejistas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 4, p. 11-31, Out./Dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000400002>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- LAKATOS, E., MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEVY, Michel e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, Aldo Luís Pacheco. **Gestão orçamental**: estudo de caso no setor retalho. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2013. Disponível em:

<<https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/2809/1/DissertMestradoAldoLuisPachecoMedeiros2013.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia de Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

NAVARRO, J. C.; LIMA, R. da S. Planejamento de vendas e operações (S&OP): um estudo de caso em uma empresa da indústria de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530354_7746.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016

NEVES, J. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2016.

PANDIM, Fabio José; PEREIRA, Néocles Alves; POLITANO, Paulo Rogério. Modelo quantitativo para avaliação e melhoria de desempenho do processo de S&OP baseado no diagnóstico e redução de falhas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 361-375, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 mar. 2016.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RÉVILLION, A. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003. Disponível em: <www.eduem.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/download/26692/14330>. Acesso em: 15 mai. 2016.

SHELDON, D. **World class sales & operations planning – a guide to successful implementation and robust execution**. Lauderdale: J. Ross Publishing, 2006.

SILVA, Marli A. et al. Gestão de Custos e Estocagem em Empresas do Setor Varejista de Produtos Agropecuários: Uma Análise da Prática Utilizada Face a Plataforma Teórica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ABC, 2010. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/888/888>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**, São Paulo: Atlas, 1997.

STEFANO Jr. W.; BATOCCHIO, A. O impacto do S&OP na gestão integrada no negócio. **Revista Mundo Logística**, MARINGÁ, v. 13, p. 22-30, nov./dez. 2009.

TANAJURA, Ana Paula M.; CABRAL, Sandro. Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma empresa petroquímica. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Curitiba, v. 1, n. 2, art. 2, pp. 55-67, Jul./Dez. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1226.pdf>. Acesso em: 30/abril/2016.

WALLACE, Thomas F. **Planejamento de Vendas e Operações - S&OP Guia Prático**, São Paulo: IMAM, 2012.