

TRANSFORMANDO O DIÁLOGO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES PARA AUMENTAR AS VENDAS

UMA MELHOR COLABORAÇÃO E ALOCAÇÃO DE
RESPONSABILIDADES RESULTANTE DA COORDENAÇÃO ENTRE
VENDAS E OPERAÇÕES AUMENTA A COMPETITIVIDADE

Rudolf Rosas Flunger
RUDOLF.ROSAS@FLUNGER.COM.BR

FLUNGER & COMPANY |
+55 (11) 99785 2242
WWW.FLUNGER.COM

ÍNDICE

Sumário Executivo.....	2
1 Um segmento industrial altamente dependente da cadeia de suprimentos.....	2
2 O desafio-chave: a transformação organizacional.....	3
3 A solução: a implementação de um novo processo de S&OP	4
4 Benefício das iniciativas	6
5 Lições aprendidas.....	7
6 Conclusões	9

TRANSFORMANDO O DIÁLOGO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES PARA AUMENTAR AS VENDAS

SUMÁRIO EXECUTIVO

A coordenação efetiva entre **Vendas e Operações** é uma das mais poderosas fontes de vantagem competitiva em setores onde **disponibilidade, confiabilidade e agilidade** definem o sucesso. O **Planejamento de Vendas e Operações (S&OP)** vai além de um processo de alinhamento: é um **sistema estruturado de apoio à decisão**, que conecta a intenção estratégica ao comportamento operacional da organização.

Em ambientes incertos, o S&OP transforma o diálogo entre áreas em **decisões compartilhadas baseadas em evidências**, capazes de equilibrar critérios múltiplos — crescimento, margem, risco, nível de serviço e eficiência.

Este estudo de caso apresenta como uma **multinacional de automação industrial no Brasil** superou desafios culturais, estruturais e de informação, redesenhando seu processo de S&OP para aumentar previsibilidade, confiança e desempenho comercial.

1 UM SEGMENTO INDUSTRIAL ALTAMENTE DEPENDENTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A implementação de um S&OP eficaz é complexa, pois exige simultaneamente **integração técnica, disciplinamento organizacional e clareza na tomada de decisão**.

Segundo pesquisa conduzida pela **APICS** e pelo **Institute of Business Forecasting (IBF)** com mais de 15 mil profissionais, as principais barreiras à maturidade em S&OP são:

- A falta de coordenação estratégica entre departamentos;
- O baixo engajamento interfuncional;
- E a ausência de processos decisórios estruturados.

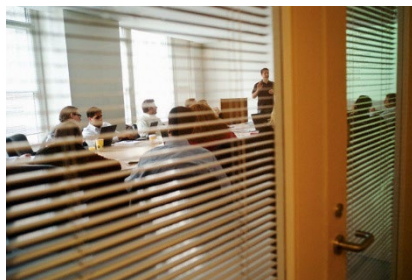
Embora 65% das empresas reconheçam o S&OP como essencial, mais de um terço relatam processos estagnados — evidência de que o desafio é menos tecnológico e mais comportamental.

O **Benchmark Körber Supply Chain (2022)** confirma essa lacuna: 84% dos executivos consideram a digitalização e integração de processos de planejamento uma prioridade estratégica, mas apenas 33% afirmam ter alcançado maturidade decisória. O resultado é um consenso crescente sobre o valor da **ciência da decisão**, mas pouca prática estruturada para sustentá-la.

No setor de **automação industrial**, a complexidade é agravada por uma forte **dependência de importações**. Mesmo empresas com produção local dependem de componentes estrangeiros, sujeitando-se a variações cambiais, barreiras aduaneiras e prazos logísticos longos. A empresa em foco, com **metas ambiciosas de crescimento**, enfrentava justamente esse dilema: como expandir as vendas sem aumentar custos e riscos de ruptura?

Dois **fatores críticos de sucesso (FCS)** definem sua competitividade:

1. **Disponibilidade de produto**, essencial para manutenção industrial e resposta rápida a clientes;
2. **Confiabilidade de entrega**, indispensável para OEMs que dependem de prazos previsíveis.



Esses fatores eram comprometidos por três causas estruturais:

- **Complexidade extrema de portfólio**: mais de 600 mil SKUs, com variantes dimensionais e customizações específicas;
- **Incerteza regulatória e alfandegária**: prazos irregulares e procedimentos de importação variáveis por origem e classificação fiscal;
- **Custo logístico elevado**: o modal marítimo, mais econômico, exigia previsibilidade; urgências obrigavam transporte aéreo, comprometendo

margens.

O verdadeiro desafio, portanto, não era simplesmente “planejar melhor”, mas **tomar decisões integradas e cientificamente estruturadas**, que equilibrassem eficiência, nível de serviço e rentabilidade — traduzindo objetivos estratégicos em comportamento operacional coerente.

2 O DESAFIO-CHAVE: A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A principal barreira ao desempenho não estava na infraestrutura técnica, mas na **arquitetura organizacional e cognitiva** da empresa.

As responsabilidades por planejamento estavam dispersas; os dados eram inconsistentes; e as decisões, tomadas isoladamente por cada área, formavam um conjunto de ações descoordenadas. Essa fragmentação produzia um efeito clássico das cadeias de suprimento: o **efeito chicote (bullwhip effect)**. Pequenas variações na previsão de demanda eram amplificadas à medida que percorriam o sistema, gerando oscilações em estoques, produção e importações. Cada área reagia localmente — **vendas superestimando pedidos, operações ajustando planos de forma defensiva, finanças enfrentando picos de capital de giro** — criando um ciclo de desequilíbrio permanente.

Do ponto de vista do **pensamento sistêmico**, tratava-se de um sistema com **feedbacks mal calibrados, atrasos de informação e incentivos desalinhados**.

As consequências — excesso de estoques, rupturas e tensões entre áreas — não eram falhas individuais, mas sintomas de um sistema que **não aprendia consigo mesmo**.

Sem um processo de decisão estruturado, cada área agia com base em percepções próprias, reforçando a variabilidade. A ausência de **métodos formais de apoio à decisão** — capazes de ponderar múltiplos critérios simultaneamente — gerava respostas táticas, porém inconsistentes.

O desafio, portanto, não era apenas técnico: era **cultural e cognitivo**.

Era preciso substituir uma cultura reativa, centrada em “heróis” e decisões improvisadas, por uma cultura de **reflexão estruturada, aprendizado e disciplina coletiva**.

A transformação só seria sustentável se a organização aprendesse a **tomar decisões de forma assertiva**, compreendendo as interdependências entre ações locais e efeitos sistêmicos.

3 A SOLUÇÃO: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE S&OP

A solução concebida baseou-se em uma abordagem integrada, que tratou simultaneamente **a dimensão estratégica, a estrutura organizacional, os processos, os indicadores e as pessoas**. O objetivo era não apenas resolver problemas operacionais, mas **instalar um novo modo de pensar e decidir**.

i. Imperativos Estratégicos

A transformação iniciou-se com a definição de **prioridades claras e alinhadas à estratégia corporativa**. O propósito central foi reposicionar o **nível de serviço** como o indicador-síntese de sucesso, conectando satisfação do cliente, desempenho operacional e crescimento de vendas.

A empresa reconheceu que qualquer mudança técnica — em sistemas, previsões ou estoques — só seria sustentável se estivesse apoiada em uma **visão compartilhada de propósito**. Decidiu-se, portanto, focar inicialmente na **dimensão organizacional** do problema.

Ferramentas de TI e análises avançadas seriam introduzidas gradualmente, **à medida que a organização desenvolvesse disciplina decisória e confiança entre áreas**.

Essa escolha refletiu um princípio central: **a tecnologia não substitui a qualidade da decisão**, apenas a amplifica. Assim, o primeiro passo foi criar o ambiente organizacional adequado para que decisões interfuncionais pudessem acontecer de forma estruturada, transparente e racional.



ii. Estrutura Organizacional

Foi criada uma **estrutura unificada de planejamento e logística**, concentrando as atividades antes dispersas em diferentes departamentos. Essa nova unidade passou a responder pelo ciclo completo de gestão da cadeia de suprimentos — **da previsão de demanda à execução da entrega** — e tornou-se o ponto focal da coordenação entre vendas, engenharia e operações.

O *contact center* também foi redesenhado, incorporando profissionais dedicados a captar necessidades e reclamações de clientes e a retroalimentar o processo de planejamento. Essa mudança reduziu significativamente o ruído informacional e **aumentou a velocidade de aprendizado do sistema**.

Para assegurar governança e continuidade, estabeleceu-se uma **estrutura formal de gestão de projeto** (Project Management Office) responsável por acompanhar a implementação, registrar decisões e garantir o cumprimento dos marcos de mudança.

iii. Processos de Planejamento

Os processos foram **reconfigurados de forma colaborativa**. Foram instituídas **reuniões semanais de S&OP**, envolvendo vendas, logística, engenharia e produção, com pautas estruturadas e uso de modelos de análise (templates) que orientavam a discussão. Essa formalização do diálogo interfuncional foi o primeiro passo para transformar percepções individuais em **decisões coletivas baseadas em dados**.

Inicialmente, as reuniões tinham caráter corretivo e focavam na resolução de problemas imediatos — atrasos, gargalos, demandas urgentes. Com o amadurecimento, evoluíram para **um fórum de planejamento e aprendizado**, onde se discutiam tendências de mercado, impactos cruzados e alternativas de decisão.

Foi criado um **processo de acompanhamento diário da qualidade das entregas**, com relatórios consolidados de pedidos entregues no prazo. Esses relatórios tornaram-se instrumentos de aprendizado coletivo: cada falha passou a ser analisada não como um erro isolado, mas como **sinal de comportamento sistêmico**.

Gradualmente, cada departamento desenvolveu **seus próprios processos de gestão**, alinhados ao S&OP, incorporando indicadores, revisões periódicas e planos de ação estruturados. Essa cascata de práticas convergentes foi o que consolidou a cultura de governança e disciplina operacional.

iv. Indicadores-Chave de Desempenho

A empresa possuía inicialmente uma grande quantidade de indicadores, porém **pouco integrados e de baixa confiabilidade**. O primeiro passo foi reduzir a complexidade e adotar um único indicador-chave: **entregas dentro do prazo prometido ao cliente**. Essa escolha simples criou **credibilidade e foco**, além de uma métrica tangível para demonstrar progresso. A partir dessa base, outros indicadores foram adicionados gradualmente — previsibilidade de demanda, custo logístico, cobertura de estoque, devoluções — sempre mantendo o princípio de **relevância e rastreabilidade**.

O avanço mais importante, porém, foi o **desdobramento dos indicadores em diferentes níveis de detalhe**, permitindo a identificação de causas-raiz e a atuação preventiva.

Além disso, foi implementado um processo em que **cada responsável pelo monitoramento também era responsável por propor soluções**. Essa prática desenvolveu senso de propriedade e engajamento, transformando o controle em aprendizado.

v. Pessoas

A dimensão humana foi tratada como **alicerce da transformação**. A empresa optou por **requalificar e redirecionar** seus profissionais, evitando demissões. Novas competências foram adicionadas em áreas-chave, como logística e atendimento ao cliente, e **um programa de desenvolvimento prático** foi criado, baseado em coaching e acompanhamento direto.

Essa abordagem no trabalho diário substituiu treinamentos genéricos por **aprendizado contextualizado**, promovendo a internalização de comportamentos desejados. Além disso, foi implantado um processo de **gestão de competências**, mapeando talentos e realocando profissionais para funções nas quais pudessem gerar maior valor.

O resultado foi a construção de uma equipe mais confiante, colaborativa e orientada a processo — uma transição de **profissionais operacionais para agentes de decisão**.

4 BENEFÍCIO DAS INICIATIVAS

A iniciativa não seguiu o caminho tradicional de implementação de S&OP — muitas vezes centrado em tecnologia e automação —, mas **ancorou-se firmemente em seus princípios essenciais**: integração entre áreas, disciplina na tomada de decisão e aprendizado organizacional. A combinação desses elementos resultou em **ganhos tangíveis e intangíveis**, tanto na dimensão técnica quanto na humana.

Resultados Quantitativos

O **nível de serviço ao cliente** apresentou melhora expressiva e mensurável. O percentual de pedidos entregues dentro do prazo aumentou substancialmente, com **redução superior a 50% no volume de pedidos em atraso**.

Essa melhoria não foi linear: no início, indicadores de devoluções e retrabalhos chegaram a se deteriorar. No entanto, esse movimento revelou um **ponto cego histórico** — a operação vinha mascarando falhas estruturais sob métricas inconsistentes. A partir do momento em que as medições foram padronizadas e os dados se tornaram confiáveis, a empresa passou a enxergar a realidade com clareza. Isso permitiu **identificar causas-raiz com precisão**, direcionar ações corretivas e construir uma trajetória consistente de melhoria.

Outro efeito concreto foi a **redução do custo logístico**. Com o aumento da previsibilidade e a antecipação de necessidades, a empresa conseguiu substituir o transporte aéreo emergencial pelo **planejamento marítimo antecipado**, obtendo ganhos de margem e maior competitividade de preço.

Além disso, a **integração entre as áreas** reduziu o tempo de resposta às variações de demanda e aprimorou o uso de capital de giro, que antes era consumido por estoques desbalanceados e compras reativas.

Resultados Qualitativos

Os resultados qualitativos foram ainda mais profundos e estruturantes. O primeiro e mais visível foi a **mudança na qualidade das interações**. As reuniões de S&OP — que antes eram vistas como mera formalidade — tornaram-se o principal espaço de **reflexão e coordenação organizacional**.

O uso de **templates padronizados** foi decisivo. Esses modelos funcionaram como **instrumentos cognitivos compartilhados**, ajudando a estruturar a análise dos problemas e a alinhar o raciocínio das equipes. Antes, cada área “enquadrava” (framing) os desafios de forma distinta: vendas via o problema sob a ótica do cliente, logística sob a ótica do estoque, engenharia sob a ótica da complexidade técnica. O uso de templates comuns criou **um referencial de pensamento coletivo** — todos passaram a olhar para os mesmos fatos sob a mesma estrutura lógica.

Essa padronização reduziu o espaço para interpretações subjetivas e deslocou as discussões da esfera emocional para a esfera analítica. Em vez de debates baseados em percepções (“o problema é deles”), o grupo passou a discutir **causas, hipóteses e impactos sistêmicos**. Na prática, isso consolidou o que se pode chamar de **framing cognitivo compartilhado** — um dos pilares de uma cultura organizacional de aprendizado.

Outro efeito relevante foi a **mudança na linguagem organizacional**. O vocabulário de “culpa” e “urgência” deu lugar a expressões como “causa”, “impacto”, “tendência” e “ação corretiva”. Esse novo repertório semântico reforçou a cultura de **responsabilidade compartilhada e decisão informada**.

Com o tempo, o S&OP passou a operar como **um sistema vivo de feedback**:

- Os indicadores alimentavam as reuniões;
- As decisões geravam ações;
- As ações produziam dados;
- E os dados retroalimentavam o processo decisório.

Esse ciclo de retroalimentação contínua tornou-se o núcleo do aprendizado organizacional — o ponto em que a empresa **pensa, age e aprende** simultaneamente.

No plano humano, os resultados também foram notáveis:

- O aumento da **transparência** fortaleceu a confiança entre áreas;
- Os profissionais começaram a compreender **como suas ações locais afetavam o sistema global**;
- As lideranças intermediárias evoluíram de um papel operacional para um papel **analítico e deliberativo**.

O impacto final foi o **renascimento da credibilidade interna**. A força de vendas — que antes duvidava da capacidade da operação de cumprir promessas — recuperou a confiança no sistema, ampliando seu portfólio de oferta e engajamento comercial. No mercado, clientes reconheceram a melhoria de confiabilidade e consistência no atendimento.

Em síntese, a empresa alcançou um **novo patamar de coordenação cognitiva**: um modo de pensar coletivo, disciplinado e convergente, no qual o aprendizado é uma rotina, e o desempenho é consequência da qualidade das decisões.

5 LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência consolidou uma compreensão central: **a maturidade do S&OP depende menos de ferramentas e mais da qualidade das interações humanas e da disciplina organizacional na tomada de decisão**. Por trás dos ganhos operacionais, houve uma transformação cultural profunda — a passagem de uma **organização reativa e personalista** para uma **organização reflexiva e orientada a processo**.

Da Cultura dos Heróis à Cultura de Processos

Antes do projeto, o funcionamento da empresa apoiava-se em uma chamada **“Cultura dos Heróis”**. Alguns profissionais-chave, com profundo conhecimento técnico e amplo trânsito interno, eram capazes de “resolver tudo” — desbloqueavam importações, aceleravam entregas, conciliavam prioridades. Esses “heróis” eram admirados e indispensáveis, mas o sistema dependia de suas ações individuais, e sua capacidade de resposta era naturalmente limitada.

Quando o novo processo de S&OP começou a exigir **padronização e transparência**, surgiram resistências explícitas e veladas. A institucionalização de rotinas — indicadores, templates, reuniões fixas — **reduzia o espaço de improvisação** e, consequentemente, o poder informal desses indivíduos. Ao mesmo tempo, **alguns vendedores resistiam**: o relacionamento direto com os “heróis” lhes dava acesso privilegiado a soluções rápidas, o que desapareceria em um modelo processual e equânime.

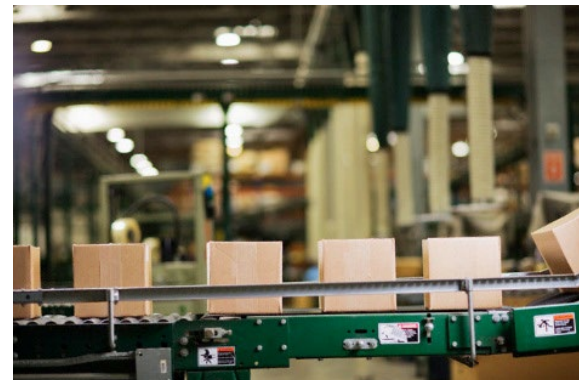
A virada cultural exigiu paciência e liderança. As reuniões semanais de S&OP tornaram-se o fórum principal para **expor comportamentos disfuncionais**, discutir desvios e reafirmar o valor dos novos processos. Quando “atalhos” eram identificados, o grupo era confrontado com dados e fatos — o que gradualmente substituiu a lógica de “quem resolve mais rápido” pela lógica de “quem decide melhor”.

Essa transição criou **novos símbolos de prestígio interno**: em vez de reconhecimento por apagar incêndios, o valor passou a estar em **evitar que eles surjam**. Os “heróis” não foram descartados — foram **requalificados como mentores**, compartilhando sua experiência para desenhar processos mais robustos. Esse reposicionamento preservou o capital intelectual da empresa, ao mesmo tempo em que consolidou uma cultura de cooperação.

O Papel do Coaching e da Liderança

O sucesso da mudança cultural esteve diretamente ligado a uma abordagem intensa de **coaching gerencial**. Os gestores foram acompanhados individualmente e em grupo, com discussões sobre comportamento decisório, qualidade da informação e priorização de problemas. Cada reunião de S&OP era também um **momento de aprendizagem coletiva**, onde se discutiam causas e padrões, não apenas resultados.

O coaching atuou como mecanismo de **reflexão estruturada** — uma forma de “feedback institucionalizado” que permitiu ajustar atitudes e linguagens sem confronto pessoal. Esse trabalho silencioso foi determinante para **converter resistência em adesão**, ajudando líderes a compreenderem que disciplina e método são instrumentos de liberdade gerencial, não de restrição.



Regularidade Operacional e Aprendizado Sistêmico

Os benefícios da mudança foram além da governança. A nova disciplina de planejamento **eliminou picos de estresse e desordem operacional** que marcavam o fim de cada mês — quando se concentrava a maioria dos pedidos. Com previsões mais precisas e processos sincronizados, o armazém passou a operar com regularidade, reduzindo horas extras e urgências logísticas.

Esse resultado não foi casual: decorreu da capacidade adquirida de **antecipar necessidades e compreender dinâmicas de causa e efeito**. As equipes passaram a enxergar como decisões tomadas semanas antes — sobre prazos, lotes ou reposições — reverberavam no fluxo operacional e financeiro. O S&OP tornou-se, assim, **um laboratório de pensamento sistêmico aplicado**, onde a organização aprendeu a raciocinar em horizontes de tempo mais amplos.

Riscos de Regressão e Sustentabilidade da Mudança

Apesar dos avanços, a experiência mostrou que **mudanças culturais são reversíveis se não houver vigilância**. A estabilidade alcançada pode gerar uma falsa sensação de segurança, levando ao

relaxamento das rotinas. A ausência de revisão contínua dos processos e indicadores pode abrir espaço para o retorno de velhas práticas — atalhos, improvisos, decisões isoladas.

Para evitar regressão, foram instituídos mecanismos de **autorrevisão sistemática**: auditorias internas, rotação de papéis em reuniões e avaliações trimestrais da aderência aos processos. Essas práticas reforçam a ideia de que o S&OP não é um “projeto concluído”, mas um **sistema vivo de aprendizado permanente**. A sustentabilidade da mudança depende de manter ativa a reflexão coletiva — o que, em última instância, é o verdadeiro significado de uma organização que aprende.

6 CONCLUSÕES

A implementação do novo processo de S&OP transformou-se, para a empresa, em algo muito mais profundo do que um projeto de melhoria operacional. Foi a construção de um **sistema de decisão integrada**, onde dados, experiência e julgamento foram organizados dentro de uma estrutura que conecta **estratégia, operação e aprendizado**.

O caso demonstrou que o verdadeiro valor do S&OP não reside em planilhas, softwares ou relatórios — mas na **qualidade do diálogo que a organização estabelece consigo mesma**. As reuniões e os templates, os indicadores e os ciclos de feedback, constituem apenas a infraestrutura visível de um processo cujo propósito é **alinhar percepções, reduzir incertezas e sustentar decisões coerentes ao longo do tempo**.

Ao longo da jornada, a empresa passou de uma dinâmica fragmentada, marcada por imprevisto e reatividade, para uma cultura de decisão **baseada em fatos, critérios e responsabilidades compartilhadas**. O S&OP tornou-se o fórum permanente onde se **equilibram objetivos múltiplos** — nível de serviço, custo, rentabilidade, risco, fluxo de caixa —, refletindo uma maturidade organizacional rara: a capacidade de decidir bem diante de interesses legítimos, porém conflitantes.

Essa evolução reflete três conquistas essenciais:

1. **Governança de decisão** — a instituição de rituais, métricas e regras de interação que substituíram a intuição e o poder informal por um método claro e inclusivo.
2. **Aprendizado organizacional** — o desenvolvimento de uma inteligência coletiva capaz de analisar padrões, identificar causas e ajustar comportamentos de forma contínua.
3. **Cultura de sistema** — o entendimento de que cada decisão local tem impactos globais e de que a performance é um fenômeno coletivo, não individual.

Esses três pilares consolidaram um **novo tipo de racionalidade empresarial**: uma racionalidade que combina análise e intuição, método e experiência, resultado e aprendizado. O processo passou a operar como um **sistema de retroalimentação inteligente**, no qual cada ciclo de planejamento não apenas coordena ações, mas produz conhecimento — e cada decisão se torna insumo para a decisão seguinte.



Com essa base, a empresa criou as condições para evoluir rumo a um **modelo de planejamento integrado (IBP – Integrated Business Planning)**, apoiado por ferramentas analíticas e simulação dinâmica. Mas o fundamento do sucesso — e a sua vantagem competitiva duradoura — permanece essencialmente humano e organizacional: **a capacidade de transformar informação em decisão, e decisão em aprendizado coletivo.**

Em síntese, o caso demonstra que o S&OP é, em sua essência, um **sistema de liderança e aprendizado**, onde a gestão de vendas e operações deixa de ser uma função técnica e passa a ser um processo deliberativo — um espaço em que a organização se alinha, aprende e evolui continuamente.