

O desafio de aumentar a assertividade de planejamento: um roadmap prático

Carlos E. Panitz, MSc.

7º Fórum de Práticas em S&OP / IBP / Planejamento de Demanda – Yvent
9 e 10 de Agosto de 2023 – São Paulo – SP – Brasil

Agenda

1. Sobre a VE3
2. Entendendo o problema
3. Roadmap de melhores práticas

1

Sobre a VE3



Software

Analytics

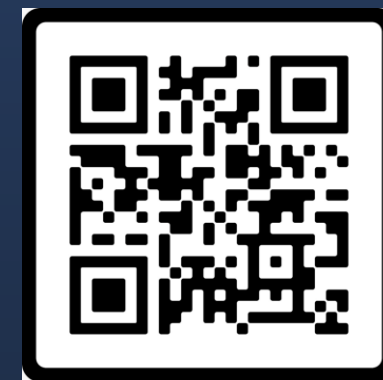
Consultoria

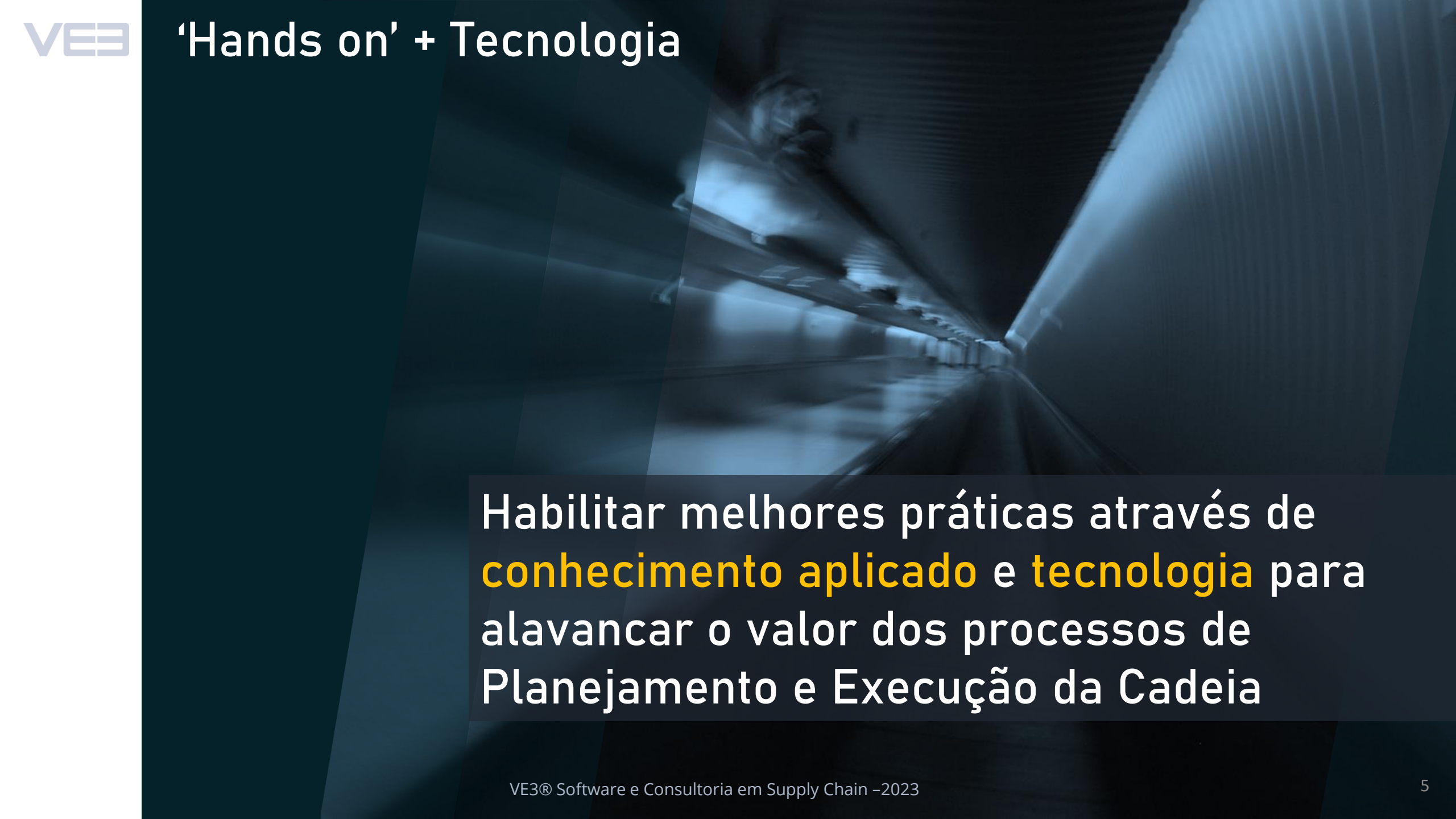
Serviços

+11 anos / +300k horas projeto / +50 empresas

Plataforma de S&OP/IBP: COLPLAN®

[Assista ao vídeo promocional da plataforma de S&OP/IBP COLPLAN®](#)





Habilitar melhores práticas através de **conhecimento aplicado** e **tecnologia** para alavancar o valor dos processos de Planejamento e Execução da Cadeia

Mas antes, duas reflexões...

“Quem não entende o problema, não entenderá a solução.” Oliver Wight

“Nada substitui o conhecimento profundo.” Edward Demming

2

O desafio da assertividade: entendendo o problema

Essa não é uma palestra sobre como
otimizar o MAPE/SFA/Viés

O problema não se resume à assertividade do forecast...

Por que o S&OP/IBP existe para moderar três objetivos do negócio

Caixa (ativos)

Resultado \$

Atendimento ao cliente

Dando um passo à frente do elementar...

Apenas uma parte do desafio é matemática...



- Demanda intermitente;



- Demanda estacionária com preponderância de ruído;



- Demanda com tendência;



- Demanda com tendência e sazonalidade;



- Itens com demanda reprimida

Dando um passo à frente do elementar...

Outra parte do desafio envolve gestão de portfólio e cultura colaborativa



- Itens novos (lançamentos) / Clientes novos



- Itens em 'phase-out'

- Itens substitutos

- Itens semelhantes

- Itens de campanha

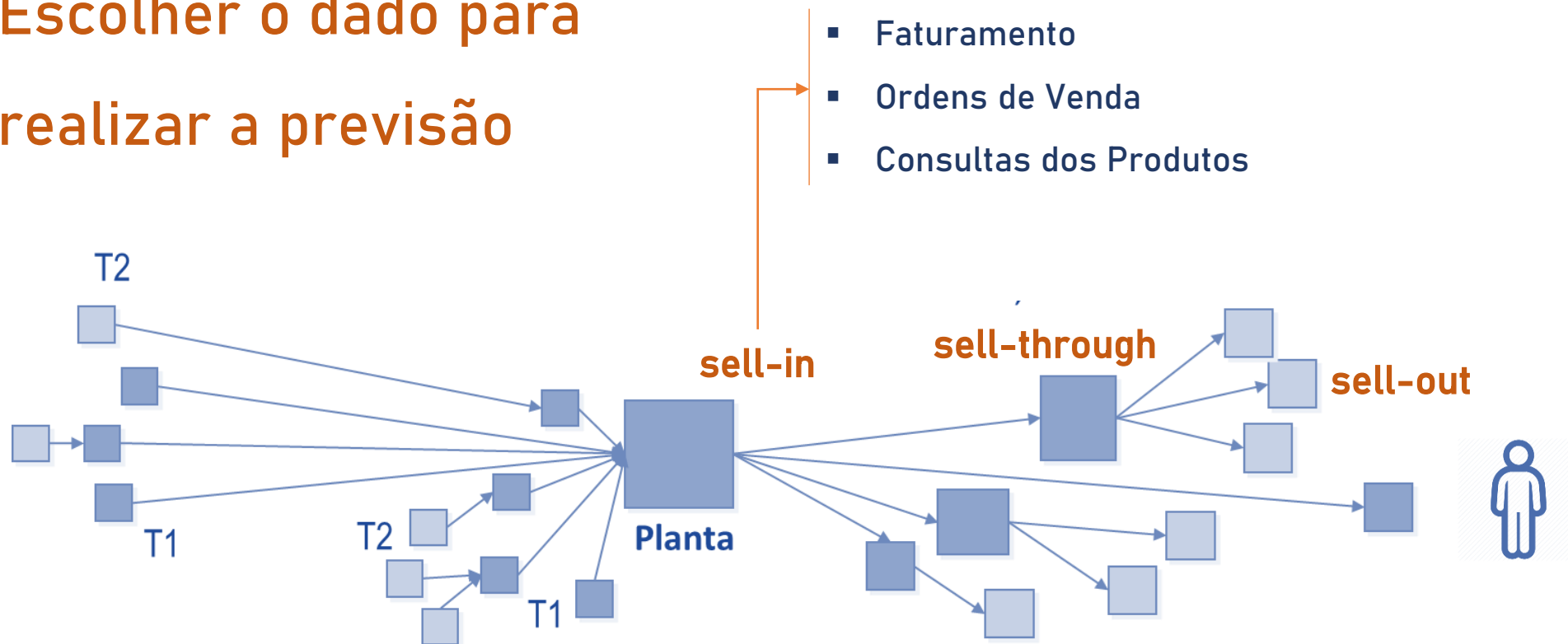
- Itens foco de colaboração por canal

Escolher a fonte dos dados é como prepara-los



Dando um passo à frente do elementar...

Escolher o dado para
realizar a previsão



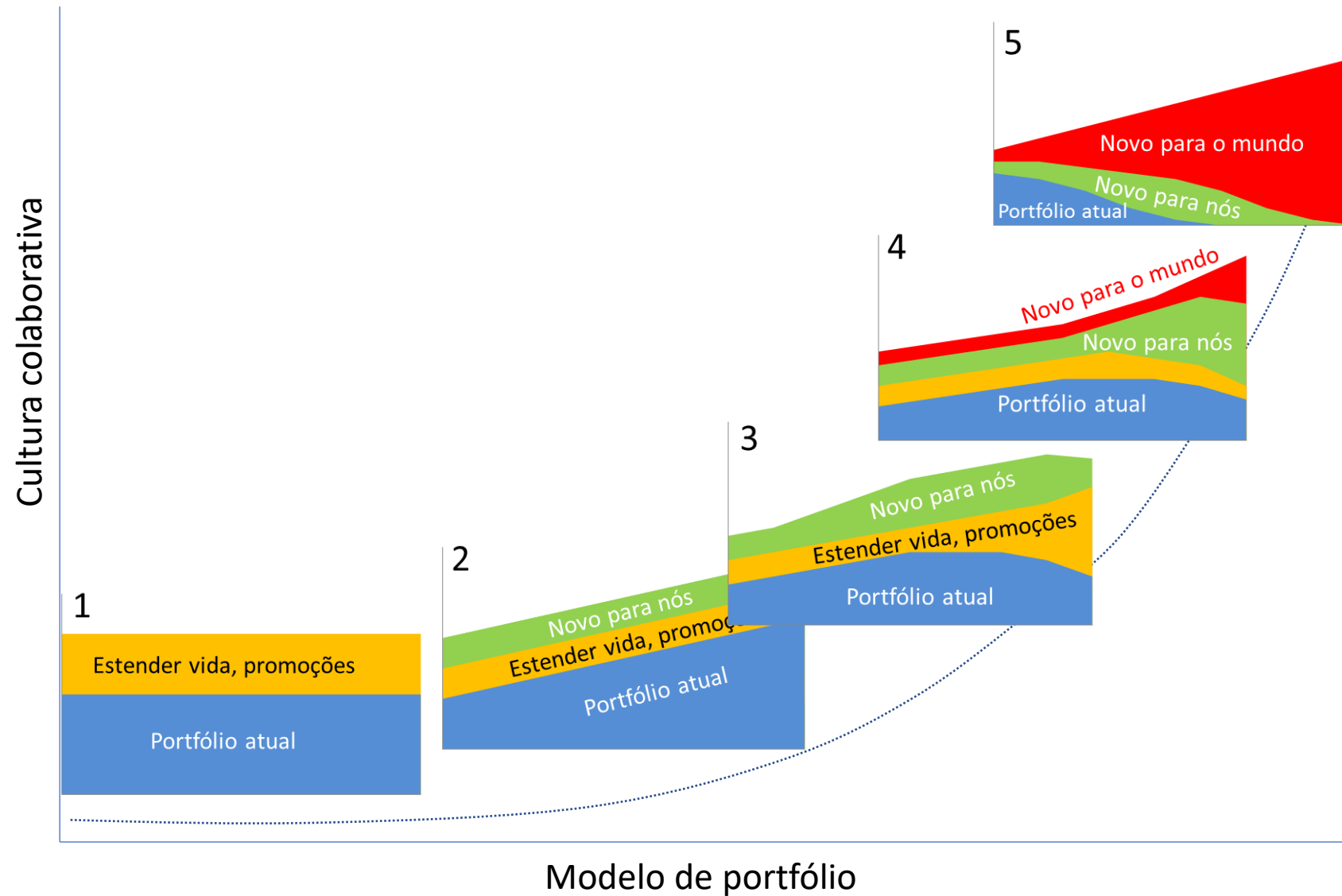
Escolher quando não
realizar a previsão!!!

Dando um passo à frente do elementar...

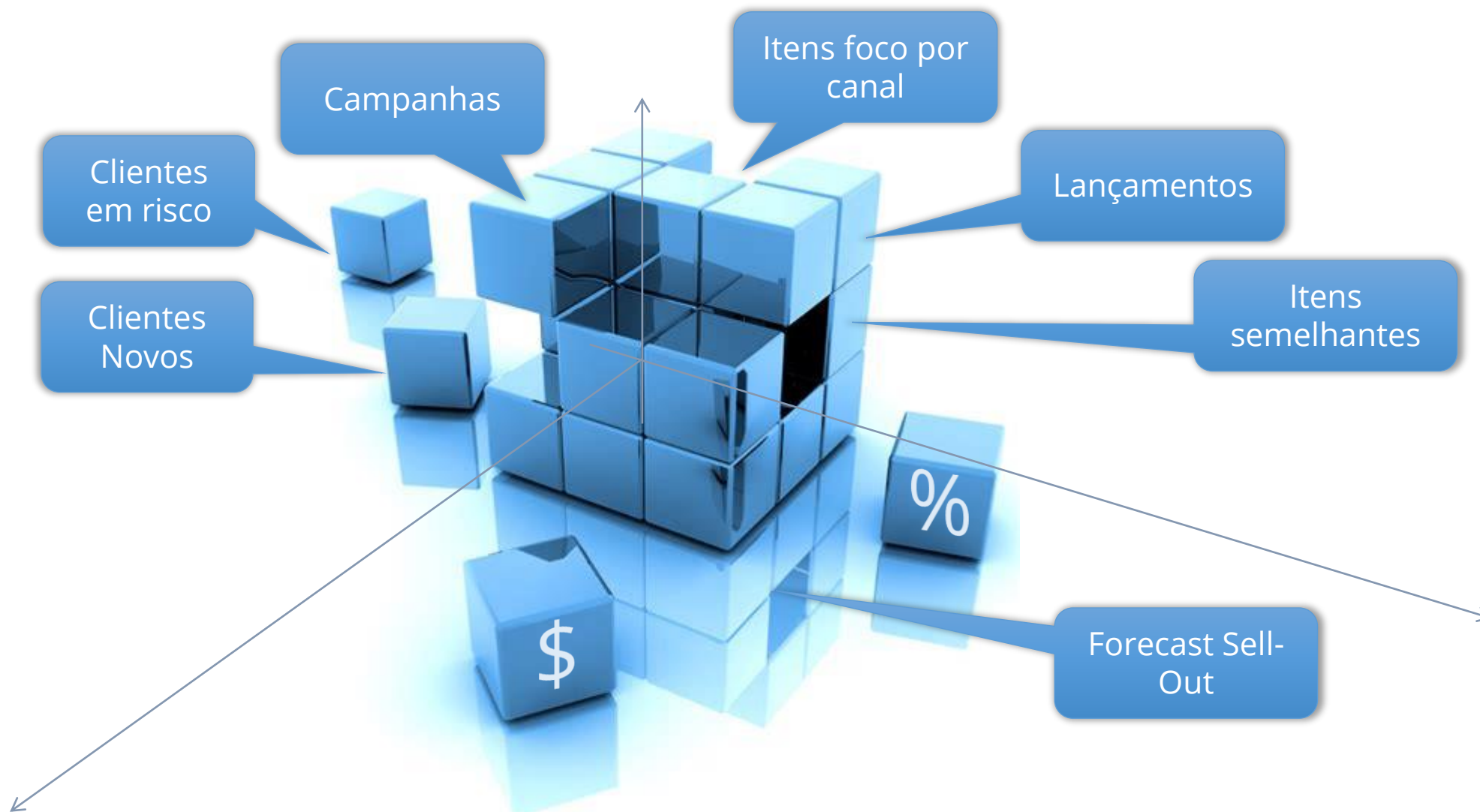
Desafios técnicos e de alinhamento com o canal de vendas

- Fonte de dados heterogênea e não estruturada (JSON, CSV, XLSX em diferentes layouts);
- Flexibilidade para capturar esses dados é vital;
- Processo de higienização, normalização e regularização dos dados;
- Criar mecanismos de recompensa para o canal disponibilizar esses dados;

Aumentar a cultura colaborativa da organização



Cultura colaborativa não é só retórica: requer engajamento e método estruturado



Tipos de colaboração

1. Agregada (cano serrado)

2. Meta

3. Cirúrgica

4. Elasticidade de demanda

5. Campanhas

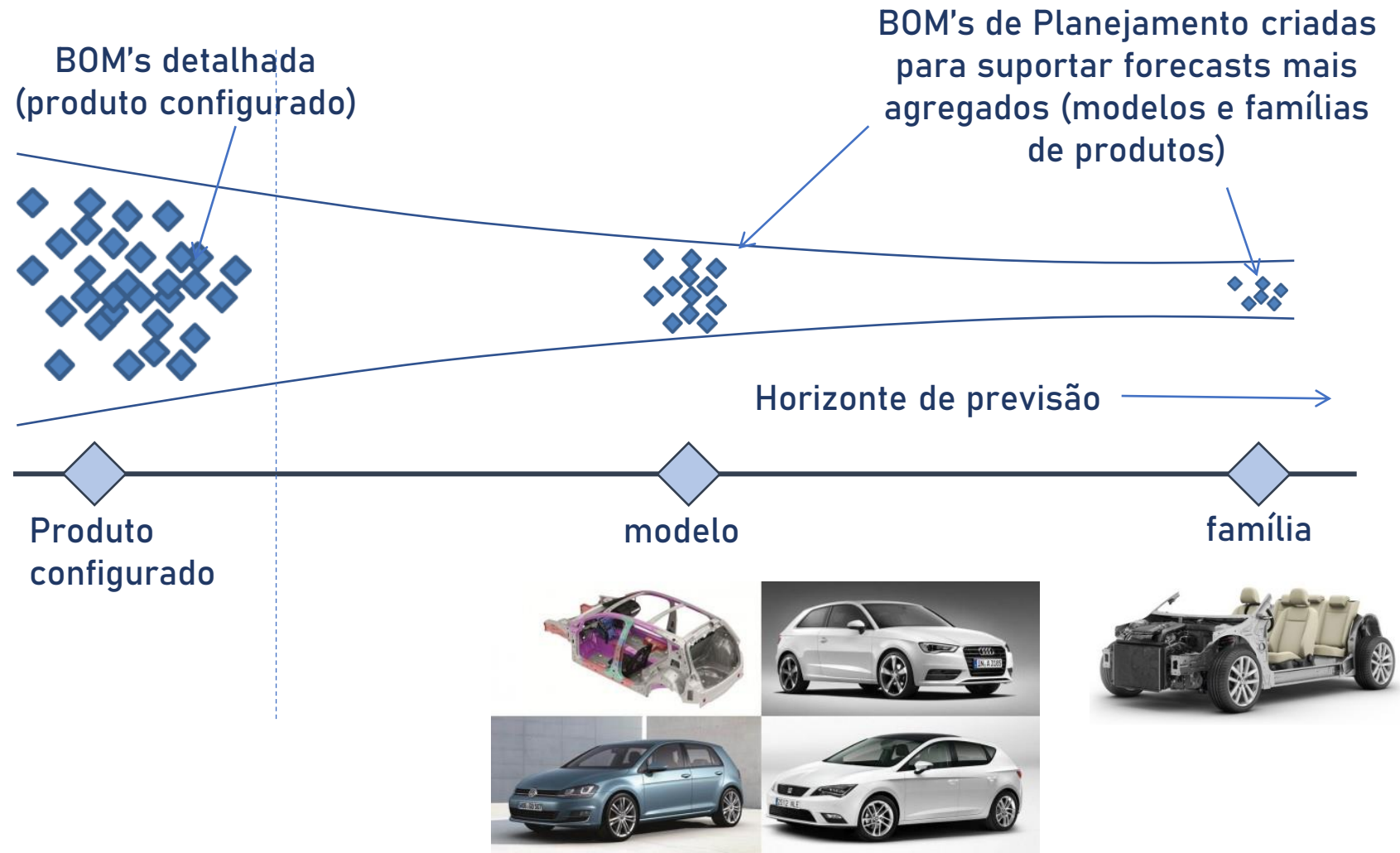
6. Itens/categorias foco

7. Recomendados por ML/AI

8. Conciliados com itens MTO

Gerir a complexidade dos produtos no planeamento tático

Utilização de estruturas de planeamento (Planning Bills)



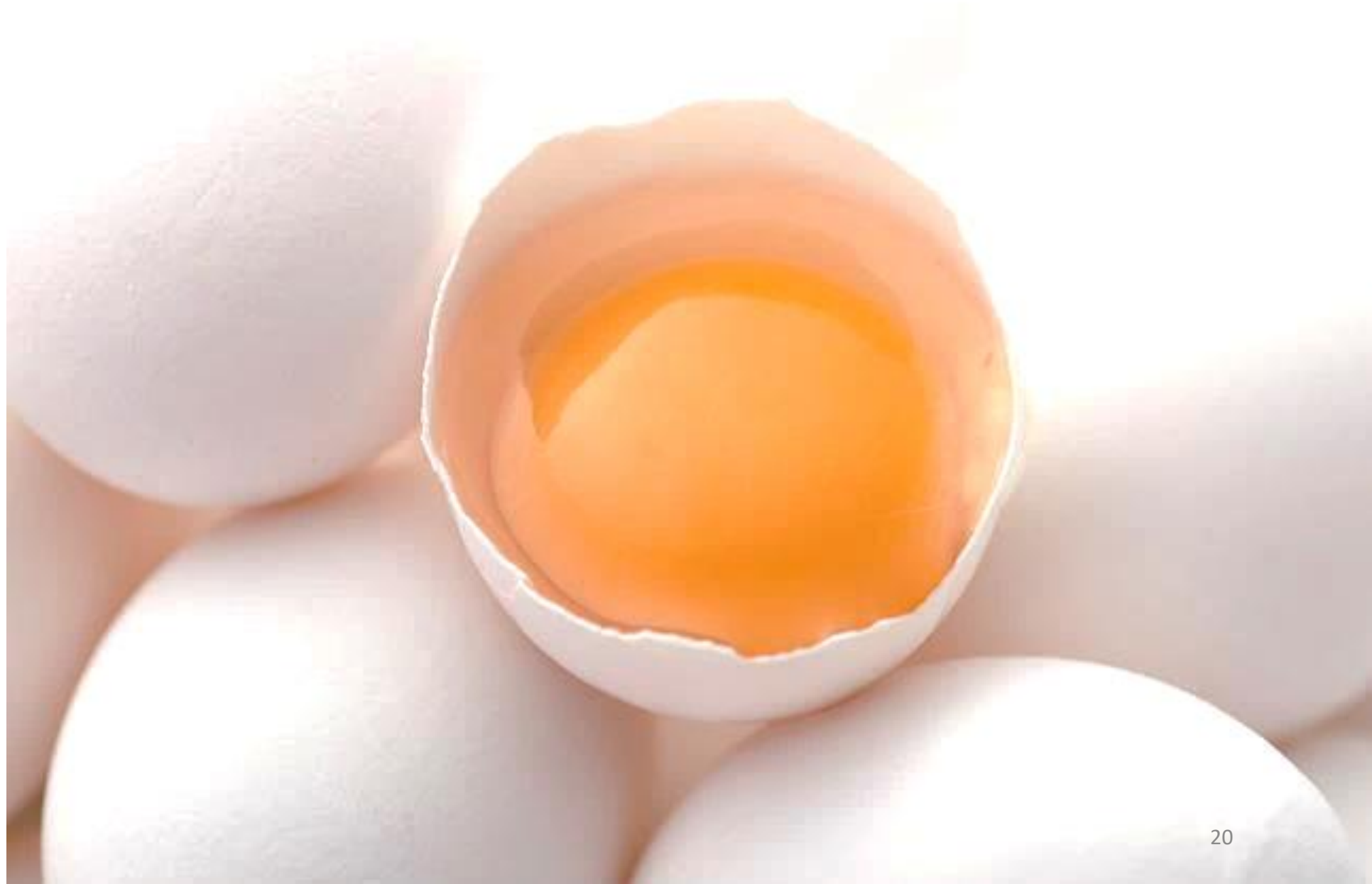
Onde e como aplicar analytics e ML no S&OP/IBP?

Predição (só de vendas???)

Segmentação (só de clientes???)

Recomendação (para que?)

O que você pode fazer com os seus dados?





Onde e como aplicar analytics e ML no S&OP/IBP?

Predição

1. Para plano estratégico e investimentos (2 a 5 anos):

Só dados de sell-in não bastam!

Modelos que permitem incorporar variáveis exógenas

Predição

2. Para plano Tático do S&OP/IBP (12 a 24 meses)

Dados de sell-in / sell-thru / sell-out

Dados transacionais do ERP e parceiros do canal de vendas

- Previsão de Vendas é só o ponto de partida. Permite criar um baseline para o processo colaborativo;
- “é o dado que escolhe o modelo, não o contrário”;

Predição

3. Para o processo de ressuprimento (curto prazo)

Forecast diário ou semanal

Dados transacionais do ERP e parceiros do canal de vendas

Predição (só de vendas???)

4. Predição de 'Churn' de clientes...

E se existirem cliente com risco de 'churn' alto no futuro?

Onde e como aplicar analytics e ML no S&OP/IBP?

5. Segmentação de canais e clientes

RFV

Segmentação

6. Segmentação de produtos

ABC/XYZ/PQR/Lançamentos/Campanhas/phase-out/etc...

7. Recomendação

O que eu poderia estar vendendo, mas não estou?

Recomendação (para que?)

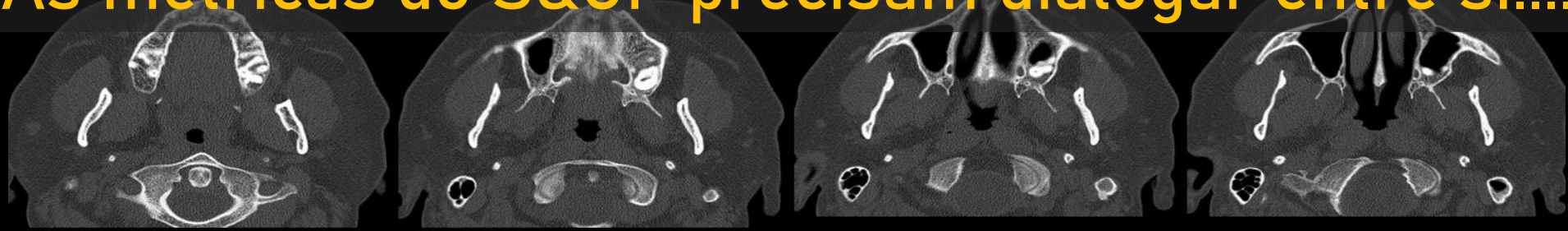
Medir o que é relevante para agir de forma assertiva

MAPE / SFA

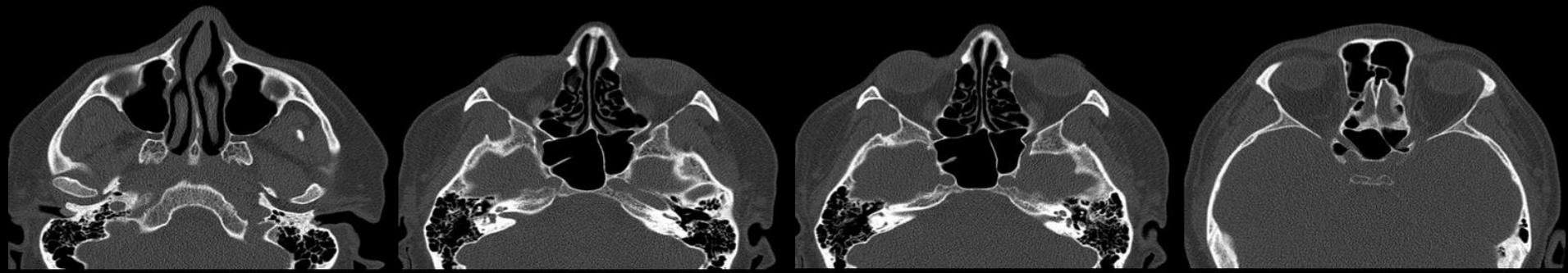
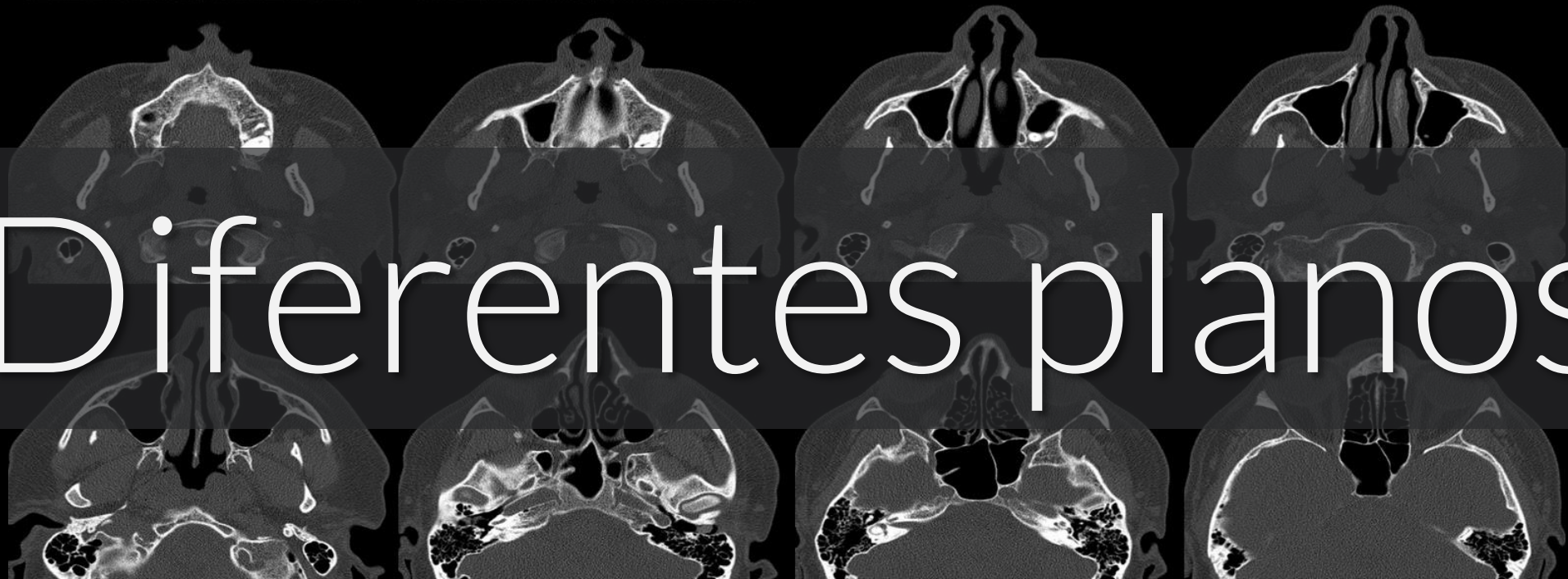
MPE / Viés



As métricas do S&OP precisam dialogar entre si....



Diferentes planos



3 Roadmap prático

Roadmap prático

1. Não é só uma questão de modelos matemáticos;
2. Gerenciar portfólio faz toda a diferença;
3. Cultura colaborativa;
4. Gerenciar onde surge a complexidade no planejamento: as vezes o melhor é não tentar prever, mas sim responder rápido;
5. Governança e maturidade da organização;
6. Medir o que é relevante para agir de forma assertiva;
7. Proficiência e visão sistêmica dos profissionais;

Obrigado

carlos.panitz@ve3.com.br