

# **Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e Planejamento Integrado de Negócios (IBP): Uma revisão sistemática da literatura**

**Lucas Henrique Barbosa**  
lh.barbosa@unesp.br  
UNESP

**Claudemir Leif Tramarico**  
claudemir.tramarico@unesp.br  
UNESP

**Fernando Augusto Silva Marins**  
fernando.marins@unesp.br  
UNESP

**Resumo:** O Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e o Planejamento Integrado de Negócios (IBP) são processos organizacionais destinados a aumentar a eficiência operacional por meio da integração de várias áreas da empresa. Enquanto o S&OP busca equilibrar oferta e a demanda por meio da sinergia entre os departamentos de vendas e operação, o IBP expande esse escopo ao permitir que a empresa se concentre em metas financeiras por meio de um plano estratégico abrangente. Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura utilizando do método PRISMA (Preferred Items for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses), abordando o conhecimento teórico, semelhanças e diferenças entre os processos, a relevância acadêmica e as oportunidades para pesquisas futuras.

**Palavras Chave:** S&OP - IBP - Planejamento - Revisão Sistemática -

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento é crucial para que as empresas possam construir e manter vantagens competitivas, mostrando-se como a principal área para gerenciar essas vantagens na manufatura, seja em custo, qualidade, flexibilidade ou desempenho de entregas (ABDELDAYEM *et al.*, 2023; GUERRINI; BELHOT; AZZOLINI, 2019). As organizações têm como propósito a produção de bens ou prestação de serviços, almejando a geração de lucro que garanta a sustentabilidade do negócio. Por definição, lucro é a diferença entre custo e receita; portanto, quanto mais uma empresa vender, gastando menos, mais lucrativa será sua operação (LOZADA, 2017).

Buscando encontrar o balanceamento entre oferta e demanda, alguns processos são utilizados pelas organizações, entre eles, o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) por meio da integração de várias áreas estratégicas e operacionais da companhia (LIM; ALPAN; PENZ, 2017). Entretanto, alguns autores defendem que a função finanças pode contribuir significativamente para a lucratividade dos negócios por meio do cumprimento de metas financeiras (SELMÍ; JEMAI; GREGOIRE; DALLERY, 2021). Do ponto de vista teórico, Seeling, Scavarda e Thomé (2019) em seus estudos mostraram oportunidades de pesquisas futuras sobre como o setor financeiro de uma empresa pode contribuir para o S&OP.

Considerando a inclusão do setor financeiro nas atividades de S&OP, um outro processo chamado Plano Integrado de Negócios (IBP) pode ser utilizado, sendo este considerado a evolução do S&OP (OLIVER WIGHT, 2018). A mudança de nome reforçou a diferença do processo tradicional (S&OP) e enfatizou a importância de finanças para o atendimento das metas corporativas (SEELING *et al.*, 2022). Assim, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre S&OP e IBP, apresentando os aspectos de cada processo, suas semelhanças e diferenças. O intuito é fornecer uma compreensão detalhada e comparativa de cada processo no planejamento empresarial.

O restante deste artigo está organizado como se segue. A Seção 2 apresenta o contexto da literatura, focando principalmente em S&OP e IBP. O método de pesquisa está descrito na Seção 3. A Seção 4 discute as principais descobertas do estudo, enquanto a Seção 5 apresenta as conclusões. Finalmente, as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste texto são apresentadas na Seção 6.

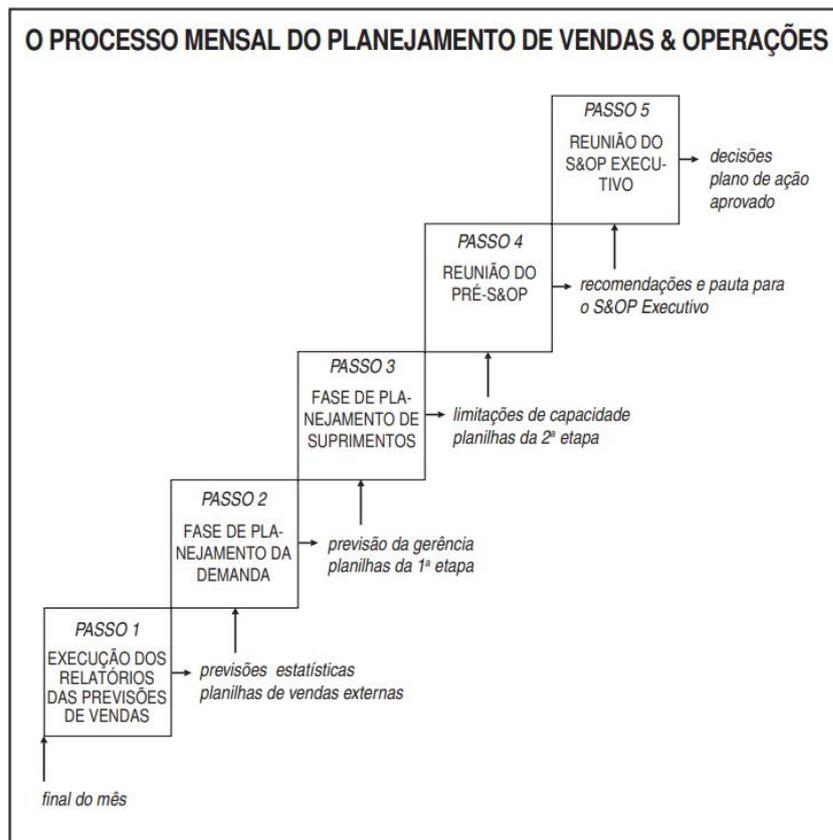
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES

O S&OP é um processo multifuncional que necessita do alinhamento de diversas áreas da companhia, sendo realizada de maneira cíclica mensalmente (SEELING; PANITZ; CASSEL, 2021). O S&OP pode ser definido como O planejamento de vendas e operações (S&OP) é um processo que desenvolve planos táticos, permitindo à alta gestão direcionar estrategicamente seus negócios para alcançar vantagens competitivas contínuas. Esse processo integra planos de marketing focados no cliente para produtos novos e existentes com a gestão da cadeia de suprimentos, reunindo todos os planos do negócio. em um conjunto integrado de planos (PITTMAN; ATWATER, 2022).

O S&OP, geralmente, é composto por cinco etapas: execução dos relatórios das previsões de vendas, planejamento da demanda, planejamento de suprimentos, reunião de pré-

S&OP e reunião do S&OP com os executivos (WALLACE, 2001). A Figura 2 apresenta o processo.



**Figura 2:** Processo mensal do S&OP

**Fonte:** Wallace (2001)

Segundo Wallace (2001) os procedimentos das etapas são descritos conforme segue:

1. **Execução dos relatórios de vendas:** ocorre no final do mês e possui como objetivo adquirir dados relacionados ao último mês, esses dados são resultado de vendas, resultado de produção, estoque, entre outras informações relevantes, essas informações são utilizadas como base para os processos subsequentes.
2. **Planejamento da demanda:** a área de vendas e marketing, revisa as informações recebidas da primeira etapa e os resultados relevantes do último mês e ajusta a previsão de vendas para os próximos doze meses ou mais, importante ressaltar que a previsão deve ser dos produtos correntes da organização junto com os novos se estiverem dentro do período de lançamento.
3. **Planejamento de suprimentos:** nesta etapa ocorre a atualização do plano de produção, sendo responsabilidade da área das de operações, aqui, o planejamento deve ser alterado conforme informações recebidas anteriormente, levando em conta não somente a requisição de vendas, mas também, o nível de inventário de matéria prima ou produto acabado e as restrições de capacidade produtiva.
4. **Reunião de pré-S&OP:** esta reunião deve incluir membros de todos departamentos que de alguma forma contribuem para o planejamento da organização, o objetivo principal desta reunião é a tomada de decisão em relação ao balanceamento da oferta e demanda, identificação de problemas que possa afetar o resultado e definição da reunião com os executivos.

5. **Reunião do S&OP executivo:** o objetivo desta etapa é informar dos últimos resultados e da situação atual e projetada da companhia para a alta gestão e aprovar ou recomendar alterações no plano de produção e, ou, aquisições ou investimento que se faça necessário. A saída deste processo é o plano final de vendas e produção.

Uma vez encerrado o ciclo, a organização deve seguir o plano e, ao final do mês, analisar os resultados e se preparar para o ciclo do mês seguinte. Essa análise deve incluir uma revisão detalhada dos indicadores de desempenho e das metas alcançadas. Com base nesses dados, ajustes podem ser feitos no planejamento para garantir uma melhoria contínua nos processos e resultados.

## 2.2 PLANO INTEGRADO DE NEGÓCIOS

Ao contrário do S&OP, cujo objetivo é o balanceamento da oferta e demanda por meio da sinergia (entre vendas e produção), o escopo do IBP abrange o alinhamento vendas, marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), operações, compras, logística, finanças, RH e até mesmo tecnologia da informação. Assim, o IBP é um processo de tomada de decisões que redireciona o plano tático da companhia em toda esfera geográfica e setores do negócio (SELMÍ; JEMAI; GREGOIRE; DALLERY, 2021).

Por definição, Pittman e Attwatter (2022) afirmam que o IBP é um processo que busca integrar os objetivos estratégicos, metas financeiras, planos táticos e operacionais em um único plano com o qual todos membros da organização estejam alinhados e que possa ser medido. Entre as principais diferenças, destaca-se a influência do setor financeiro para auxiliar na tomada de decisões. Segundo Selmi *et al* (2021), considera-se que a integração total de finanças ocorre quando os seguintes requisitos são atendidos:

- Finanças deve participar em todas revisões do processo;
- Avaliação financeira em todo estudo de volume (volume de produção, previsão de vendas, introdução de novos modelos, etc.);
- Em reuniões que discutem cenários, as análises devem ser feitas com base em projeções de receita, margem e capital de giro;
- KPIs financeiros devem ser definidos e controlados.

Com base nesse escopo, o Quadro 1 apresenta em maiores detalhes o papel de finanças durante a fase do S&OP, com o objetivo de transformar o processo para o IBP.

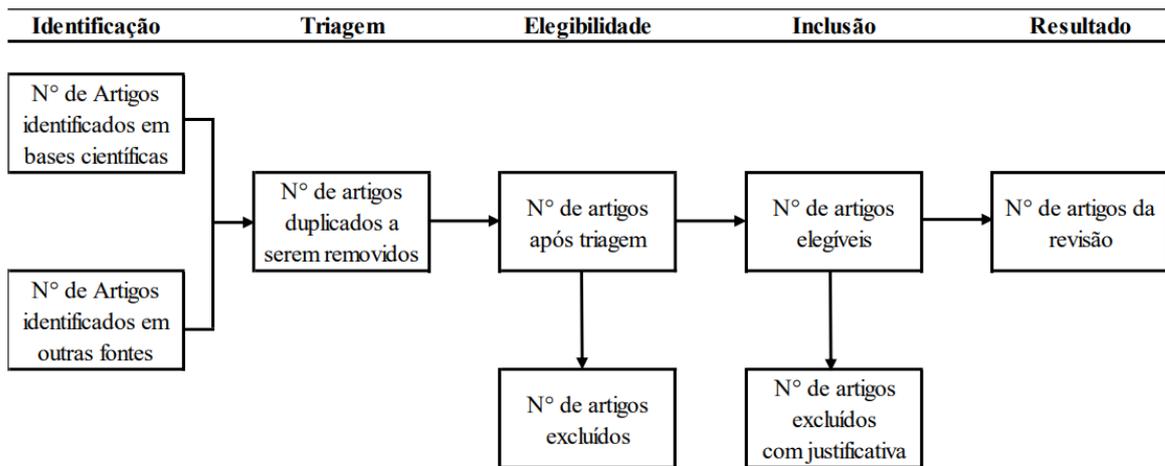
**Quadro 1:** Escopo de finanças no S&OP

<b>Etapa do S&amp;OP</b>	<b>Escopo de finanças</b>	<b>Saída</b>
Execução dos relatórios de vendas	Não há um papel ativo e formal para o Financeiro.	Atualização do banco de dados
Planejamento da demanda	Os principais participantes são representantes de vendas e marketing, juntamente com a equipe de S&OP. Vendas e marketing geralmente lideram esta etapa. Finanças pode ter uma participação ativa:  Apoiando vendas e marketing na simulação e avaliação de diferentes cenários de demanda a partir de receita, custo e margem.  Recebendo e revisando informações sobre iniciativas de marketing e vendas, e aprimorando decisões do ponto de vista financeiro.  O plano de demanda é traduzido para números financeiros para permitir análises financeiras sempre que necessário.	Plano de demanda sem restrição
Planejamento da suprimentos	Os principais participantes são representantes de compra, produção e logística, juntamente com a equipe de S&OP. Operações lideram esta etapa. Finanças pode ter uma participação ativa:  Apoiando as operações em alternativas e planos de ação para mitigar lacunas de suprimento com avaliações financeiras para avaliar os riscos potenciais de receita e custos extras.  Recebendo e revisando o plano de suprimento e os riscos associados do ponto de vista financeiro. O plano de suprimento é traduzido de unidades de SKU para números financeiros para permitir análises financeiras sempre que necessário.	Plano de suprimento com restrições lacunas entre oferta e demanda e propostas de planos de mitigação
Reunião de Pré-S&OP	Os principais participantes são representantes de finanças, marketing, vendas e suprimento, juntamente com a equipe de S&OP. Finanças lideram esta etapa. As lacunas entre demanda e suprimento são analisadas e os planos de mitigação são avaliados considerando os impactos financeiros.  A proposta do plano de S&OP é preparada em SKU e traduzida em números financeiros. Também é comparada ao orçamento.  Os cenários permitem que Finanças tome as melhores decisões como equipe. Os números financeiros do plano de demanda restrito pelas capacidades de suprimento são analisados e comparados ao orçamento.	Proposta do plano de S&OP com análise financeira, <i>trade-off</i> não resolvidas e planos de mitigação.
Reunião do S&OP Executivo	Os participantes são os executivos seniores com a equipe de S&OP mais convidados conforme necessário. Finanças está presentes e ativa nesta etapa. A proposta do plano de S&OP é avaliada para aprovação junto com questões pendentes da etapa anterior que vão além da autonomia de decisão da equipe de S&OP. O plano de S&OP é aprovado e cumpre o compromisso orçamentário e os resultados financeiros adicionais.	Plano de S&OP aprovado (quantidade, cronograma e números financeiros)

**Fonte:** Seeling *et al* (2022)

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste artigo para aquisição de trabalhos acadêmicos é o Itens Preferenciais para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises (PRISMA). Este método permite que o pesquisador encontre trabalhos científicos de forma acurada e que possa ser replicada se forem utilizados os mesmos critérios de busca. (MOHER; LIBERATI; TETZLAFF; ALTMAN, 2009). O procedimento do PRISMA é representado por um fluxograma de quatro etapas: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Após a execução de cada etapa, o pesquisador deverá obter um número considerado de trabalhos relevantes para sua pesquisa. A Figura 1 apresenta o fluxograma do método.



**Figura 1:** Fluxograma do PRISMA

**Fonte:** Adaptado de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009)

A aplicação do método foi realizada utilizando SCOPUS e Web of Sciences uma vez que a maioria das buscas é feita bases (MONGEON; PAUL-HUS, 2016). Entretanto, ambas apresentam resultados similares. O critério inicial foi utilizado termo que buscassem abranger os trabalhos relacionados a S&OP e setor financeiro, com a seguinte combinação de palavras-chave: “*Sales & Operations Planning*” OR “*Sales and Operations Planning*” “S&OP” AND “*Finance*” OR “*Financial*” OR “*Integrated Business Planning*”. Os critérios de exclusão foram: idioma inglês, tipo artigo e o período de publicação entre 2019 e 2024.

O resultado final foi a seleção de 12 artigos relevantes para a pesquisa. Os artigos excluídos foram aqueles cujo acesso estava indisponível ou que não abordavam o S&OP de maneira adequada. A exclusão dos artigos seguiu critérios rigorosos para garantir a qualidade e a relevância dos estudos incluídos na revisão. Com base nesses critérios, foi possível focar apenas em fontes que contribuíram significativamente para o entendimento do tema. A Tabela 1 apresenta o resultado da pesquisa.

**Tabela 1:** Resultado do método Prisma

<b>Critério</b>	<b>Scopus</b>	<b>Web of Sciences</b>
Critério inicial	“Sales & Operations Planning” OR “Sales and Operations Planning” “S&OP” AND “Finance” OR “financial” OR “Integrated Business Planning”	
Resultado	52	57
1° Critério de exclusão	Idioma: <i>english</i>	
Resultado	50	54
2° Critério de exclusão	Tipo: <i>Article</i>	
Resultado	23	39
3° Critério de exclusão	Período: 2024-2019	
Resultado	11	22
4° Critério de exclusão	Duplicidade	
Resultado	26	
5° Critério de exclusão	Elegibilidade	
Resultado	12	

**Fonte:** Do próprio autor (2024)

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para direcionar a discussão dos resultados, elaborou-se uma síntese dos artigos identificados na pesquisa, considerando os seguintes aspectos: o objetivo do estudo, o método empregado, a identificação de oportunidades de pesquisa e as referências. A Tabela 2 apresenta uma síntese direcionando os trabalhos quanto às suas propostas e oportunidades de pesquisa.

**Tabela 2** - Objetivos e oportunidades de pesquisas dos artigos mais recentes (2024-2019)

Contínua

	<b>Referências</b>	<b>Objetivo do Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Oportunidade de Pesquisa</b>
1	Kalla; Scavarda; Hellingrath (2024)	Ampliar o estudo de S&OP em ambientes incertos aplicando a teoria de contingência	Revisão sistemática da literatura	Aplicar o S&OP em ambientes incertos Implementar método adicional para gerenciamento de risco
2	Samouche; Barkany; Elkhafi (2023)	Reduzir a lacuna existente na literatura sobre S&OP através de exemplos reais com simulações	Simulação	Lacuna na definição operacional e medição de desempenhos em estudos empíricos
3	Pereira; Oliveira; Carravilla (2023)	Propor um modelo de otimização para plano de vendas	Modelagem	Implementar o modelo em diferentes cenários Aplicar o modelo com abordagem de pesquisa operacional
4	Seeling <i>et al</i> (2022)	Oferecer evidências sobre o papel de finanças no processo de S&OP	Estudo de caso	Investigar diferentes contextos aplicando e testando o framework para novas descobertas
5	Almeida <i>et al</i> (2022)	Propor um modelo de planejamento tático alinhado ao S&OP	Estudo de caso	Adaptar o modelo proposto para um software para utilização de usuários que não são especialista em pesquisa operacional
6	Romão; Scavarda; Seeling (2021)	Apresentar aplicação do S&OP na indústria audiovisual	Estudo de caso	Os procedimentos apresentados foram em apenas uma única empresa, estudos futuros sugerem a expansão para outras empresas

**Tabela 2** - Objetivos e oportunidades de pesquisas dos artigos mais recentes (2024-2019)

				Conclusão
Referências	Objetivo do Estudo	Método	Oportunidade de Pesquisa	
7	Seeling Panitz Cassel (2021)	Investigar 15 indústrias brasileiras que utilizam o S&OP para caracteriza o processo e identificar oportunidades de melhorias	Estudo de caso	Explorar análises financeiras do S&OP, expandir o estudo para outros países e investigar a evolução do nível de maturidade
8	Kreuter <i>et al</i> (2021)	Implementar o S&OP através da Gestão de Arquitetura Empresarial	Estudo de Caso	Ampliar o contexto da pesquisa e pesquisar novas abordagens entre EAM e S&OP
9	Seeling <i>et al</i> (2021)	Explicar o processo de S&OP em contexto global	Estudo de Caso	Aplicar o método em diferentes contextos
10	Schlegel; Birkel; Hartmann (2021)	Analisar como análises de Big Data podem contribuir para o S&OP	Teoria de processamento de informação	Realizar estudos quantitativos dentro das organizações
11	Santos; Santos; Silva; Ferreira (2020)	Simular o processo de S&OP integrado com gestão financeira	Simulação	Adaptar o modelo para incluir outros métodos de fabricação e integrar com outras técnicas de simulação
12	Seeling Scavarda Thomé (2019)	Investigar como uma indústria química brasileira conduz o processo de S&OP	Estudo de caso	Investigar modelos de maturidades, o papel do setor de finanças e estudos empíricos

**Fonte:** do próprio autor (2024)

O S&OP e o IBP são processos organizacionais que trazem benefícios e vantagens competitivas para as empresas. O primeiro melhora a coordenação entre demanda e oferta, resultando em maior eficiência operacional, redução de custos e aumento da satisfação do cliente ao garantir as entregas pontuais e precisas. Além disso, ao integrar diferentes funções dentro da organização, o S&OP promove uma comunicação mais eficaz e uma tomada de decisão mais informada.

Por outro lado, o IBP vai além, alinhando a estratégia organizacional com o plano de negócios.

Isso proporciona uma visão holística da empresa, permitindo uma melhor resposta às mudanças do mercado e aumentando a agilidade na tomada de decisões estratégicas. O IBP também facilita a identificação de oportunidades de crescimento e a mitigação de riscos, promovendo o desenvolvimento sustentável e a flexibilidade necessária em cenários de incerteza. Como resultado, as empresas que implementam o IBP podem obter uma vantagem competitiva significativa ao se posicionarem melhor para antecipar tendências e adaptar suas operações de acordo com as necessidades do mercado.

Um fato observado é a grande diferença nos números de artigos que focam no S&OP em relação ao IBP, sendo o S&OP muito mais consolidado na literatura. Entretanto, observa-se que o IBP possui maior relevância em empresas de consultoria em gestão organizacional. Embora ambos sejam processos similares, eles possuem diversos pontos que os diferenciam. As diferenças entre os processos são apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3** – Diferenças entre S&OP e IBP

Tópico	S&OP	IBP	Referências
Tipo de Processo	Oferta e Demanda	Planejamento estratégico	Oliver Wight (2018)
Horizonte de previsão	6 - 18 meses	24 - 36 meses	Grimson; Pyke (2007) Oliver Wight (2018)
Objetivo	Equilíbrio entre vendas e produção	Estratégia de negócio Auxiliar na tomada de decisões	Oliver Wight (2018)
Metas	Meta de vendas	Metas financeiras globais	Seeling <i>et al</i> (2021)
Departamento	Vendas Produção	Vendas; Marketing Produção Finanças Engenharia RH entre outros	Selmi; Jemai; Gregoire; Dallery, (2021)
Saída	Plano de produção e vendas	Plano integrado da organização	Grimson; Pyke (2007) Oliver Wight (2018)

**Fonte:** do próprio autor (2024)

O IBP aborda todas as premissas do S&OP, ampliando seu escopo tornando o resultado inicial em algo mais abrangente, sendo de fato considerado uma forma avançada do S&OP. Quando todos os processos são integrados a performance do S&OP é aprimorada. Por meio de um estudo de caso, Seeling *et al* (2021) afirmam que a introdução dos pontos de vista financeiros contribui para a discussão, desafiam o planejamento inicial, permite a criação de novos cenários hipotéticos e preenche lacunas existentes.

## 5. CONCLUSÃO

Uma revisão sistemática da literatura permite aos pesquisadores identificar os assuntos relevantes de um determinado campo. Este artigo atingiu seu objetivo de verificar como ambos os processos organizacionais (S&OP e IBP) podem contribuir para que as organizações operem de forma eficiente, por meio da análise dos artigos encontrados nos acervos mais relevantes da comunidade acadêmica.

Fica evidente que a implementação de ambos os processos é um desafio para as companhias e que não apenas a alta gestão deve direcioná-la, mas todas as áreas precisam adaptar a cultura organizacional para garantir a performance teórica esperada. Observa-se também que o S&OP é um processo muito mais estudado e consolidado, enquanto o IBP apresenta uma grande oportunidade de estudo e aplicação.

Como proposta para pesquisa futuras recomenda-se estudos teóricos relacionados ao IBP e estudos empíricos por meio da implementação do processo em empresas que já tenham o S&OP de forma estruturada. Isso pode servir como uma forma de adquirir conhecimento criando *frameworks* ou modelos de maturidade por meio de estudo de casos.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABDELDAYEM, M.; ALDULAIMI, S. H.; ABU-ALSONDOS, I. A.; MOKDAD, S. S. El; BAQI, A.** Assessing the Role of Toyota Distribution and Logistical Network in the Context of Global Challenge Mitigation. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2023.
- ALMEIDA, J. F. F.; CONCEIÇÃO, S. V.; PINTO, L. R.; OLIVEIRA, B. R. P.; RODRIGUES, L. F.** Optimal sales and operations planning for integrated steel industries. *Annals of Operations Research*, [s. l.], v. 315, n. 2, p. 773–790, 2022.
- GRIMSON, J. A.; PYKE, D. F.** Sales and operations planning: An exploratory study and framework. *The International Journal of Logistics Management*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 322–346, 2007.
- GUERRINI, F. M.; BELHOT, R. M.; JÚNIOR AZZOLINI, M.** Planejamento e Controle da Produção - Modelagem e Implementação. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- KALLA, C.; SCAVARDA, L. F.; HELLINGRATH, B.** Integrating supply chain risk management activities into sales and operations planning. *Review of Managerial Science*, [s. l.], 2024.
- KREUTER, T.; KALLA, C.; SCAVARDA, L. F.; THOMÉ, A. M. T.; HELLINGRATH, B.** Developing and implementing contextualized S&OP designs – an enterprise architecture management approach. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, [s. l.], v. 51, n. 6, p. 634–655, 2021.
- LIM, L. L.; ALPAN, G.; PENZ, B.** A simulation-optimization approach for sales and operations planning in build-to-order industries with distant sourcing: Focus on the automotive industry. *Computers and Industrial Engineering*, [s. l.], v. 112, p. 469–482, 2017.
- PEREIRA, D. F.; OLIVEIRA, J. F.; CARRAVILLA, M. A.** Design of a sales plan in a hybrid contractual and non-contractual context in a setting of limited capacity: A robust approach. *International Journal of Production Economics*, [s. l.], v. 260, 2023.
- ROMÃO, L. de O. P.; SCAVARDA, L. F.; SEELING, M. X.** Sales & operations planning: Case study on the engineer-to-order production model in the entertainment industry\*. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, [s. l.], v. 18, n. 3, 2021.
- SANTOS, N. T.; SANTOS, G. T.; SILVA, W. S.; FERREIRA, W. R.** A System Dynamics Model for Sales and Operations Planning. *International Journal of System Dynamics Applications*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 1–17, 2020.
- SAMOUCHE, H.; EL BARKANY, A.; ELKHAFI, A.** Improving Alignment Between Supply and Demand Through the Analysis of Sales and Operations Planning (S&OP). *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, [s. l.], v. 34, n. 2, 2023.
- SCHLEGEL, A.; BIRKEL, H. S.; HARTMANN, E.** Enabling integrated business planning through big data analytics: a case study on sales and operations planning. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, [s. l.], v. 51, n. 6, p. 607–633, 2020.
- SEELING, M. X.; KREUTER, T.; SCAVARDA, L. F.; THOME, A. M. T.; HELLINGRATH, B.** Global sales and operations planning: A multinational manufacturing company perspective. [S. l.]: Public Library of Science, 2021a.
- SEELING, M.; KREUTER, T.; SCAVARDA, L. F.; THOMÉ, A. M. T.; HELLINGRATH, B.** The role of finance in the sales and operations planning process: a multiple case study. *Business Process Management Journal*, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 23–39, 2022.
- SEELING, M. X.; PANITZ, C. E.; CASSEL, R. A.** Sales and operations planning: Learnings from 15 brazilian companies\*. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, [s. l.], v. 18, n. 3, 2021
- SEELING, M. X.; SCAVARDA, L. F.; THOMÉ, A. M. T.** A sales and operations planning application in the brazilian subsidiary of a multinational chemical company. *brazilian journal of operations and production management*, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 424–435, 2019.
- SELMI, M., JEMAI, Z., GREGOIRE, L., DALLERY, Y.** Integrated Business Planning Process: Link Between Supply Chain Planning and Financial Planning. In: DOLGUI, A., BERNARD, A., LEMOINE, D., VON CIEMINSKI, G., ROMERO, D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Artificial Intelligence for Sustainable and Resilient Production Systems. APMS 2021. IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 632. Springer, Cham.
- LOZADA, G.** Planejamento e Controle da Produção Avançado. 1ed. Porto Alegre, Sagah, 2017.

**OLIVER WIGHT.** Integrated Business Planning. 2018. Disponível em: <<https://oliverwright-eame.com/service/integrated-business-planning>> Acesso em: 16 de junho de 2024.

**MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.** Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. Journal of clinical epidemiology, [s. l.], v. 62, n. 10, p. 1006–1012, 2009.

**MONGEON, P.; PAUL-HUS, A.** The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. Scientometrics, v. 106, p. 213-228, 2016.

**PITTMAN, P.H.; ATWATER, J.B.** ASCM Supply chain dictionary seventh edition. Chicago: ASCM, 2022

**WALLACE, T. F.** S&OP Planejamento de Vendas e Operações. 3ed. São Paulo, IMAN, 2001,