

SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

**Gestão Ágil de Estoques – Em busca da
Excelência na Gestão de Suprimentos**



Rubem Alexandre Barbosa
Suzano – Gerente de Compras MRO

Ubirajara Lima
IBM –Global Business Services

10/03/2010

SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. O Projeto SAP DIOS
 - 4.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 4.2. Metodologia da Implementação
 - 4.3. Estratégia e Etapas
 - 4.4. Ambiente Tecnológico
 - 4.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado





A Gestão Ágil de Estoques

- Capital de Giro investido em materiais MRO
- Nível de Serviço à manutenção e produção
- Quantidade de SKUs para gestão em cada unidade
- Aumentar o potencial de uso do SAP ERP
- Suportar o atingimento das metas estratégicas

Objetivos do projeto

- Otimização e balanceamento dos níveis de estoque com aumento do nível de serviço
- Simulação de demanda futura e desenho da realização dos ganhos
- Integração SAP – DIOS, dos parâmetros de gestão de estoque

Agenda

1. Sumário Executivo
- 2. Suzano Papel e Celulose**
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. O Projeto SAP DIOS
 - 4.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 4.2. Metodologia da Implementação
 - 4.3. Estratégia e Etapas
 - 4.4. Ambiente Tecnológico
 - 4.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado



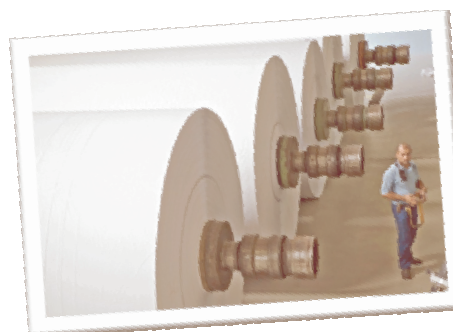
Visão Geral da Empresa

- **2º maior** produtor mundial de celulose de eucalipto e um dos 10 maiores de celulose de mercado;
- **Líder** regional no mercado de papéis brancos;
- Plantios e produtos **certificados**;
- Custos de produção de celulose: entre os mais baixos do mundo;
- Estrutura comercial consolidada nos principais mercados.

• Setor de Papel e Celulose



• Receita de R\$ 4 bilhões

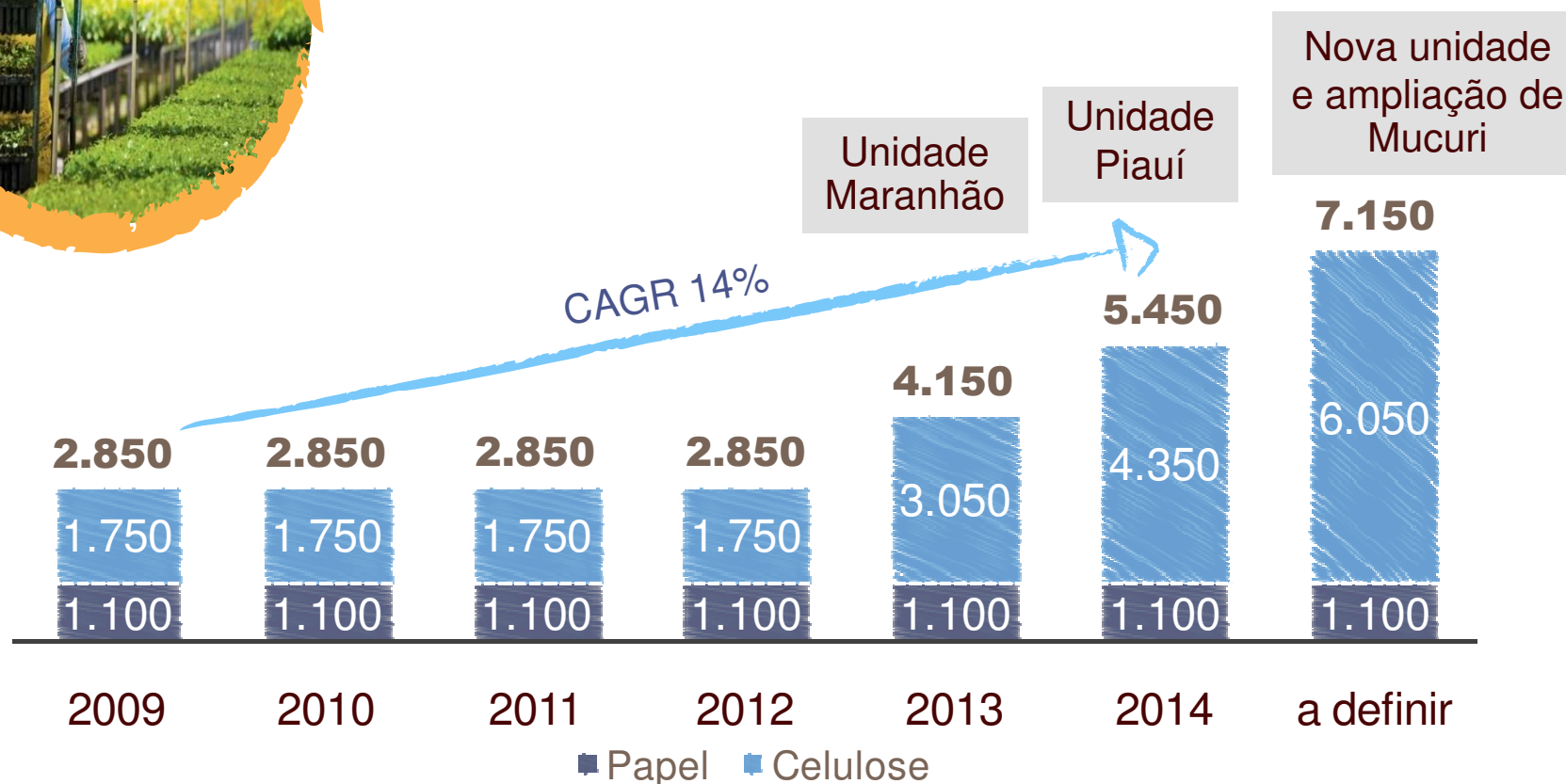


• 3.800 funcionários





Suzano cresceu **130%** nos últimos 5 anos e se prepara para um novo ciclo de crescimento que elevará sua capacidade para **7,2 milhões** de ton/ano de papel e celulose.



Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
- 3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI**
4. O Projeto SAP DIOS
 - 4.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 4.2. Metodologia da Implementação
 - 4.3. Estratégia e Etapas
 - 4.4. Ambiente Tecnológico
 - 4.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

Plataforma para crescimento

Base de ativos
com escala e
competitividade
mundial

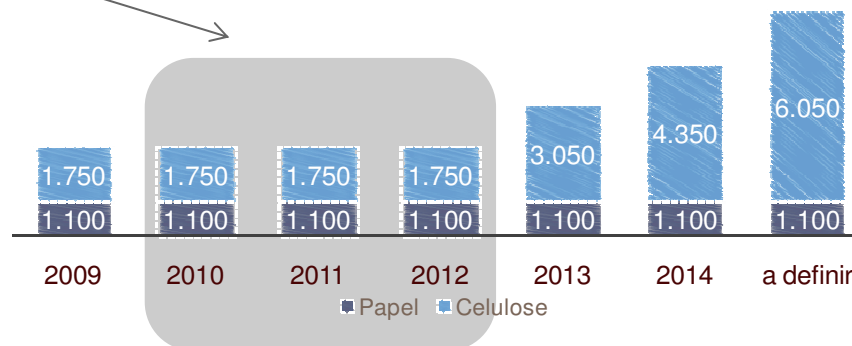
Presença
consolidada nos
principais
mercados de
celulose e
liderança regional
no mercado de
papéis

Novo ciclo de
crescimento
com projetos
competitivos

Modelo de
gestão
consolidado

Nos próximos anos teremos um grande desafio como preparação para o crescimento:

- Padronização de processos e sistemas;
- Busca de melhorias operacionais;
- Foco em produtividade.



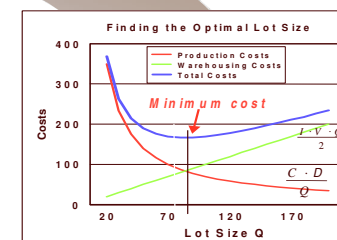
A Suzano vem desenvolvendo um *esforço forte para a redução do capital de giro* advindo da *redução de inventário em MRO*. A Suzano têm enfrentado dificuldades para gerir com sucesso a Gestão de Estoques MRO pois:

- Existe um crescente número de SKU's
- Produção e/ou Fornecedores ditam o tamanho dos lotes
- Classificação de itens não necessariamente apropriada
- Técnicas e modelos “fracos” para calculo do Estoque de Segurança
- Desbalanceamento entre Disponibilidade e Nível de Estoque
- Desconhecimento dos custos de armazenagem e abastecimento
- Planejamento integrado de manutenção incipiente



E ao mesmo tempo se busca:

- Redução dos Níveis de Inventário e Custos
- Aumento do Nível de Serviço
- Otimização dos tamanho dos lotes para cada SKU
- Otimização do Estoque de Segurança
- Otimização das políticas de reabastecimento para cada classe de SKU



Porém, percebe-se que apesar de terem bem definida a Estratégia, bem montada a Organização, com um Processo bem desenhado, devido:

- ao dinamismo do mercado e da operação nas empresas;
- a enorme quantidade de SKUs que envolve uma área de MRO;
- a pouca informação disponível ou dificuldade de obtenção de dados;
- a complexidade dos sistemas ERP;

não se consegue dar o devido e merecido foco aos estoques de MRO



Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
- 4. O Projeto SAP DIOS**
 - 4.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 4.2. Metodologia da Implementação
 - 4.3. Estratégia e Etapas
 - 4.4. Ambiente Tecnológico
 - 4.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

Desafio 1



- Reduzir o Capital de Giro em Materiais de Manutenção – MRO e aumentar o nível de serviço atual

Desafio 2

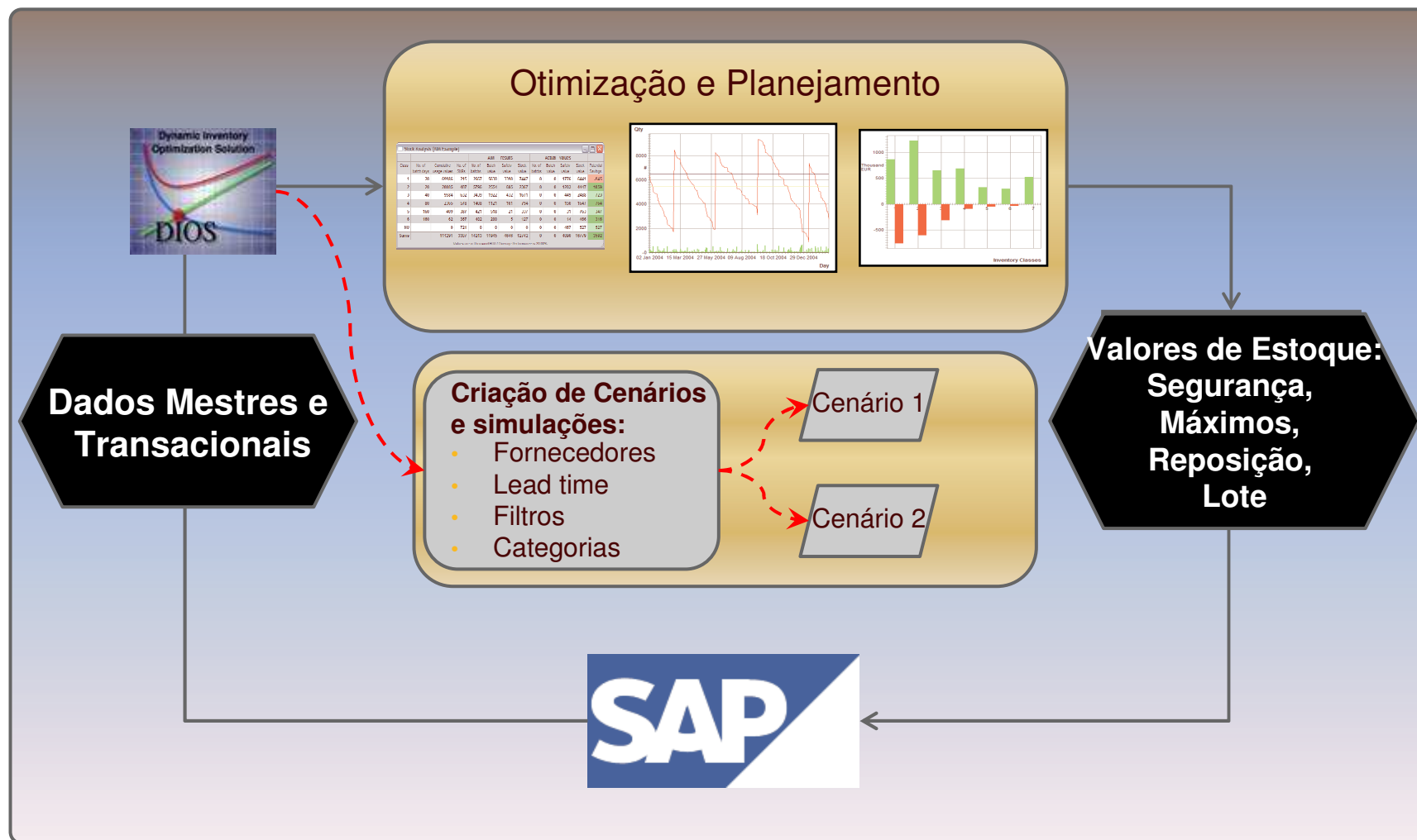


- Revisitar os parâmetros de gestão de estoque para um alto volume de SKUs de 3 unidades fabris em um curto espaço de tempo

Desafio 3

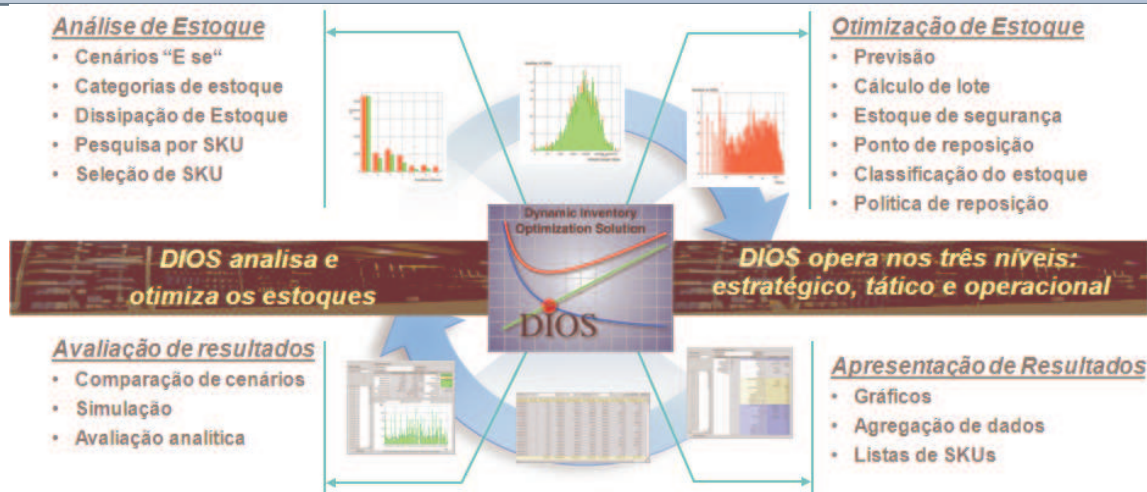


- Obter uma visão E2E da cadeia de suprimentos para MRO, integrando-se ao processo de planejamento





- Trabalho **multidisciplinar** com as equipes de Manutenção, Produção, Suprimentos e Tecnologia
- Análise **Detalhada** no nível de **SKU** (Deep Diving)
- Discussões baseadas em números e fatos
- Adoção dos **parâmetros** para carga do **SAP**
- Update dos parâmetros em massa para o SAP



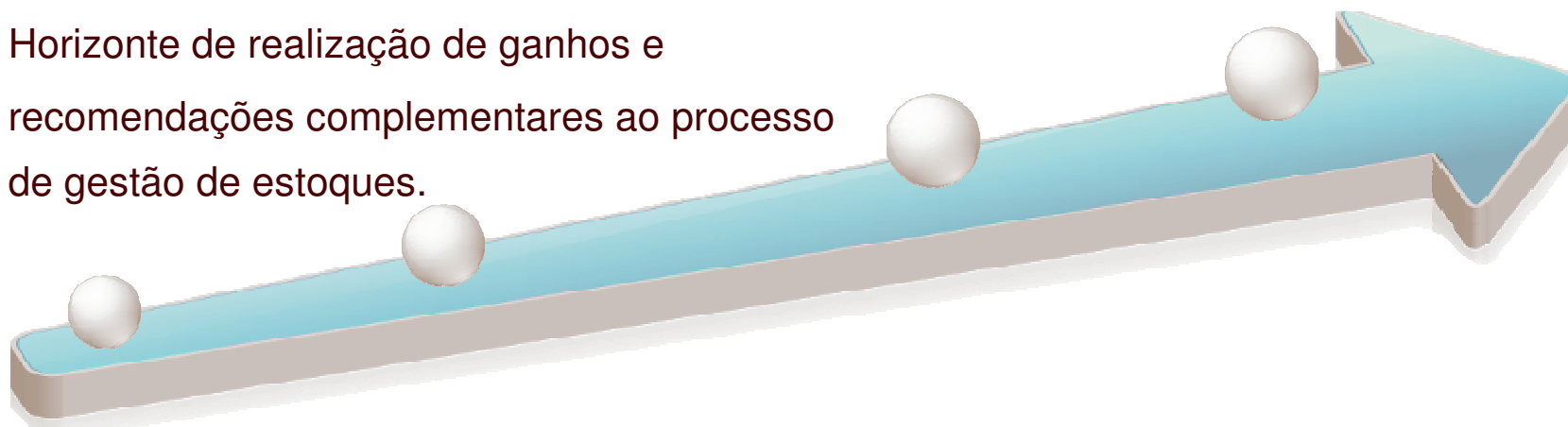
1 Preparação do Projeto

2 Otimização Inicial

- Plano de Trabalho agressivo de 8 semanas;
- Agilidade e iterações constantes das equipes;
- Decisões dos parâmetros de gestão já utilizadas durante o projeto;
- Horizonte de realização de ganhos e recomendações complementares ao processo de gestão de estoques.

3 Análise Detalhada

4 Recomendações



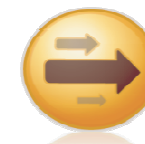
Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. O Projeto SAP DIOS
 - 4.1. Desafios de TI
 - 4.2. Metodologia da Implementação
 - 4.3. Estratégia e Etapas
 - 4.4. Ambiente Tecnológico
 - 4.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. **Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado**



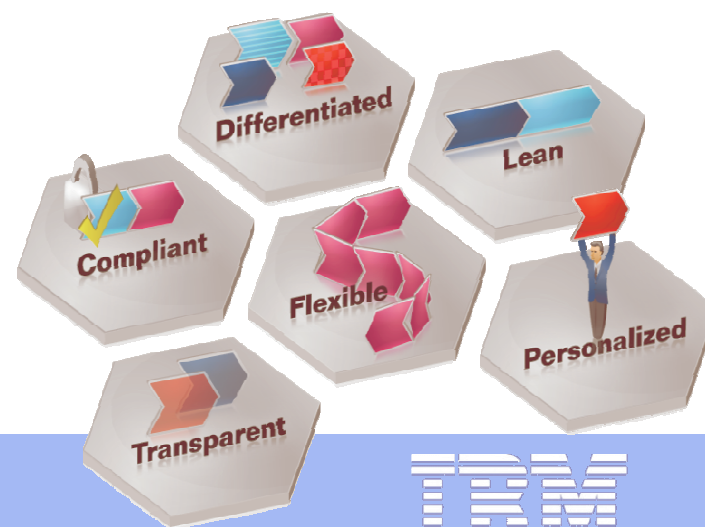
Benefícios Alcançados

- 20% de ganhos sobre o total do estoque de MRO;
- Payback da consultoria já no 1º. Quartil;
- Saneamento e integração dos cadastros;
- Integração standard com SAP ERP;
- Correção em massa de dados;
- Melhor acuracidade e transparência da informação para tomada de decisão;
- Melhor previsibilidade para a gestão de estoque.



Aprendizado

- Envolvimento de todas as áreas fundamental para condução e decisão dos parâmetros;
- Não subestime:
 - o conhecimento dos detalhes da operação do dia a dia;
 - saneamento e carga de dados;
- Importante "skills" complementares e senioridade no time;
- Discussão sobre dados e fatos, possibilitou o foco na solução E2E, resultado único para Suzano.





SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Obrigado!

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



Copyright 2008 SAP AG - All Rights Reserved

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP AG. The information contained herein may be changed without prior notice.

Some software products marketed by SAP AG and its distributors contain proprietary software components of other software vendors.

SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, SAP Business ByDesign, ByDesign, PartnerEdge and other SAP products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and in several other countries all over the world.

Business Objects and the Business Objects logo, BusinessObjects, Crystal Reports, Crystal Decisions, Web Intelligence, Xcelsius and other Business Objects products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of Business Objects S.A. in the United States and in several other countries. Business Objects is an SAP Company. All other product and service names mentioned and associated logos displayed are the trademarks of their respective companies. Data contained in this document serves informational purposes only. National product specifications may vary.

The information in this document is proprietary to SAP. No part of this document may be reproduced, copied, or transmitted in any form or for any purpose without the express prior written permission of SAP AG. This document is a preliminary version and not subject to your license agreement or any other agreement with SAP. This document contains only intended strategies, developments, and functionalities of the SAP® product and is not intended to be binding upon SAP to any particular course of business, product strategy, and/or development. Please note that this document is subject to change and may be changed by SAP at any time without notice. SAP assumes no responsibility for errors or omissions in this document. SAP does not warrant the accuracy or completeness of the information, text, graphics, links, or other items contained within this material. This document is provided without a warranty of any kind, either express or implied, including but not limited to the implied warranties of merchantability, fitness for a particular purpose, or non-infringement.

SAP shall have no liability for damages of any kind including without limitation direct, special, indirect, or consequential damages that may result from the use of these materials. This limitation shall not apply in cases of intent or gross negligence.

The statutory liability for personal injury and defective products is not affected. SAP has no control over the information that you may access through the use of hot links contained in these materials and does not endorse your use of third-party Web pages nor provide any warranty whatsoever relating to third-party Web pages.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Einige von der SAP AG und deren Vertriebspartnern vertriebene Softwareprodukte können Softwarekomponenten umfassen, die Eigentum anderer Softwarehersteller sind.

SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, SAP Business ByDesign, ByDesign, PartnerEdge und andere in diesem Dokument erwähnte SAP-Produkte und Services sowie die dazugehörigen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und in mehreren anderen Ländern weltweit. Business Objects und das Business-Objects-Logo, BusinessObjects, Crystal Reports, Crystal Decisions, Web Intelligence, Xcelsius und andere im Text erwähnte Business-Objects-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der Business Objects S. A. in den USA und anderen Ländern weltweit. Business Objects ist ein Unternehmen der SAP. Alle anderen in diesem Dokument erwähnten Namen von Produkten und Services sowie die damit verbundenen Firmenlogos sind Marken der jeweiligen Unternehmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die in dieser Publikation enthaltene Information ist Eigentum der SAP. Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung durch SAP AG gestattet. Bei dieser Publikation handelt es sich um eine vorläufige Version, die nicht Ihrem gültigen Lizenzvertrag oder anderen Vereinbarungen mit SAP unterliegt. Diese Publikation enthält nur vorgesehene Strategien, Entwicklungen und Funktionen des SAP®-Produkts. SAP entsteht aus dieser Publikation keine Verpflichtung zu einer bestimmten Geschäfts- oder Produktstrategie und/oder bestimmten Entwicklungen. Diese Publikation kann von SAP jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

SAP übernimmt keine Haftung für Fehler oder Auslassungen in dieser Publikation. Des Weiteren übernimmt SAP keine Garantie für die Exaktheit oder Vollständigkeit der Informationen, Texte, Grafiken, Links und sonstigen in dieser Publikation enthaltenen Elementen. Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr, weder ausdrücklich noch stillschweigend, bereitgestellt. Dies gilt u. a., aber nicht ausschließlich, hinsichtlich der Gewährleistung der Marktgängigkeit und der Eignung für einen bestimmten Zweck sowie für die Gewährleistung der Nichtverletzung geltenden Rechts. SAP haftet nicht für entstandene Schäden. Dies gilt u. a. und uneingeschränkt für konkrete, besondere und mittelbare Schäden oder Folgeschäden, die aus der Nutzung dieser Materialien entstehen können. Diese Einschränkung gilt nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

Die gesetzliche Haftung bei Personenschäden oder Produkthaftung bleibt unberührt. Die Informationen, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Material enthaltenen Hotlinks zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von SAP, und SAP unterstützt nicht die Nutzung von Internetseiten Dritter durch Sie und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internetseiten Dritter ab.

Alle Rechte vorbehalten.