

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

Paulo de Tarso Ziccardi
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
 - 3.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 3.2. Metodologia da Implementação
 - 3.3. Estratégia e Etapas
 - 3.4. Ambiente Tecnológico
 - 3.5. 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

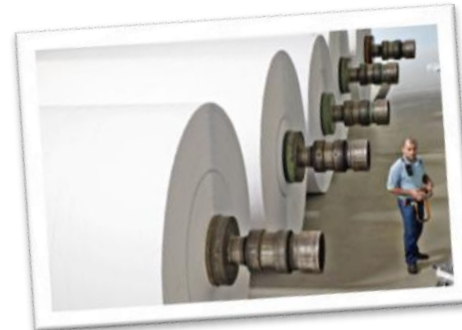
1. Sumário Executivo
- 2. Suzano Papel e Celulose**
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. O Projeto SAP DIOS
 - 3.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 3.2. Metodologia da Implementação
 - 3.3. Estratégia e Etapas
 - 3.4. Ambiente Tecnológico
 - 3.5. Cronograma e Highlights da Implementação
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



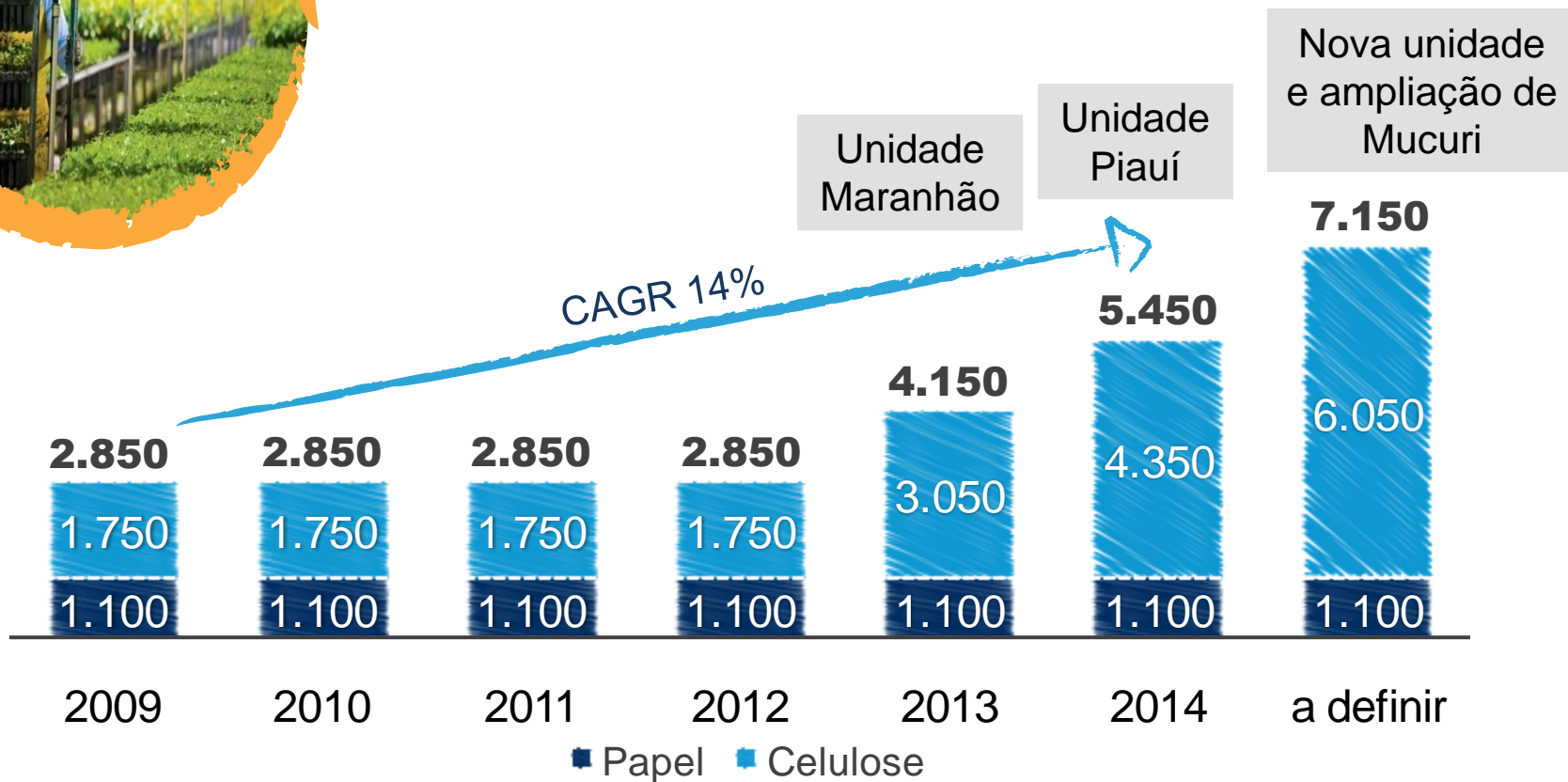
• Receita de R\$ 4 bilhões

• 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
 - 3.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 3.2. Metodologia da Implementação
 - 3.3. Estratégia e Etapas
 - 3.4. Ambiente Tecnológico
 - 3.5. Cronograma e Highlights da Implementação
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

Plataforma para crescimento

Base de ativos
com escala e
competitividade
mundial

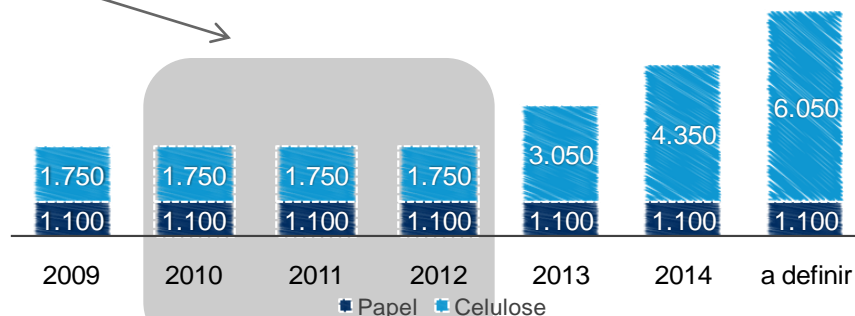
Presença
consolidada nos
principais
mercados de
celulose e
liderança regional
no mercado de
papéis

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.



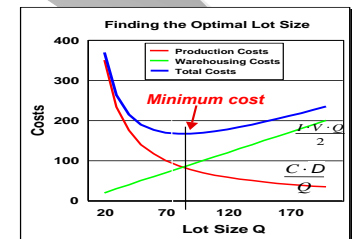
A Suzano vem desenvolvendo um *esforço forte para a redução do capital de giro* advindo da *redução de inventário em MRO*. A Suzano têm enfrentado dificuldades para gerir com sucesso a Gestão de Estoques MRO pois:

- Existe um crecente 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:

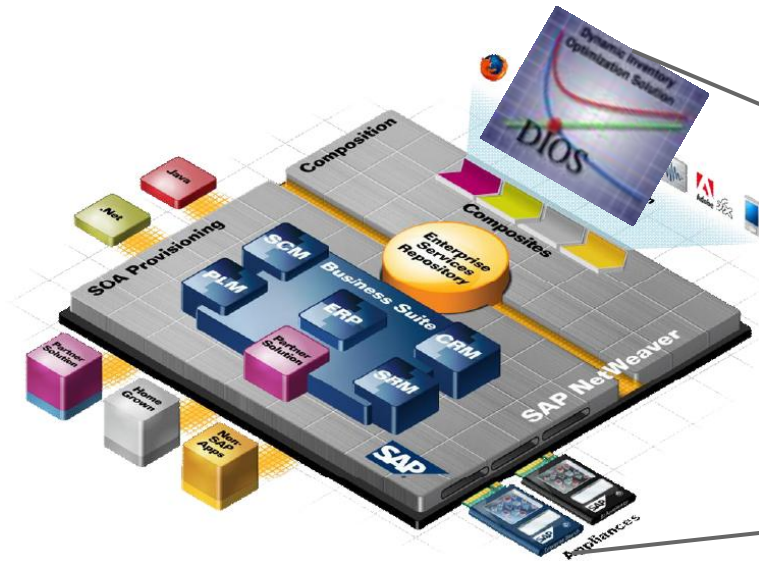
- Redução dos Níveis de Inventário e Custos
- Aumento do Nível de Serviço
- Otimização dos tamanho dos lotes para cada SKU
- Otimização do Estoque de Segurança
- Otimização das políticas de reabastecimento para cada classe de SKU



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 M



Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. **O Projeto SAP DIOS**
 - 3.1. Desafios de TI e Suprimentos
 - 3.2. Metodologia da Implementação
 - 3.3. Estratégia e Etapas
 - 3.4. Ambiente Tecnológico
 - 3.5. 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

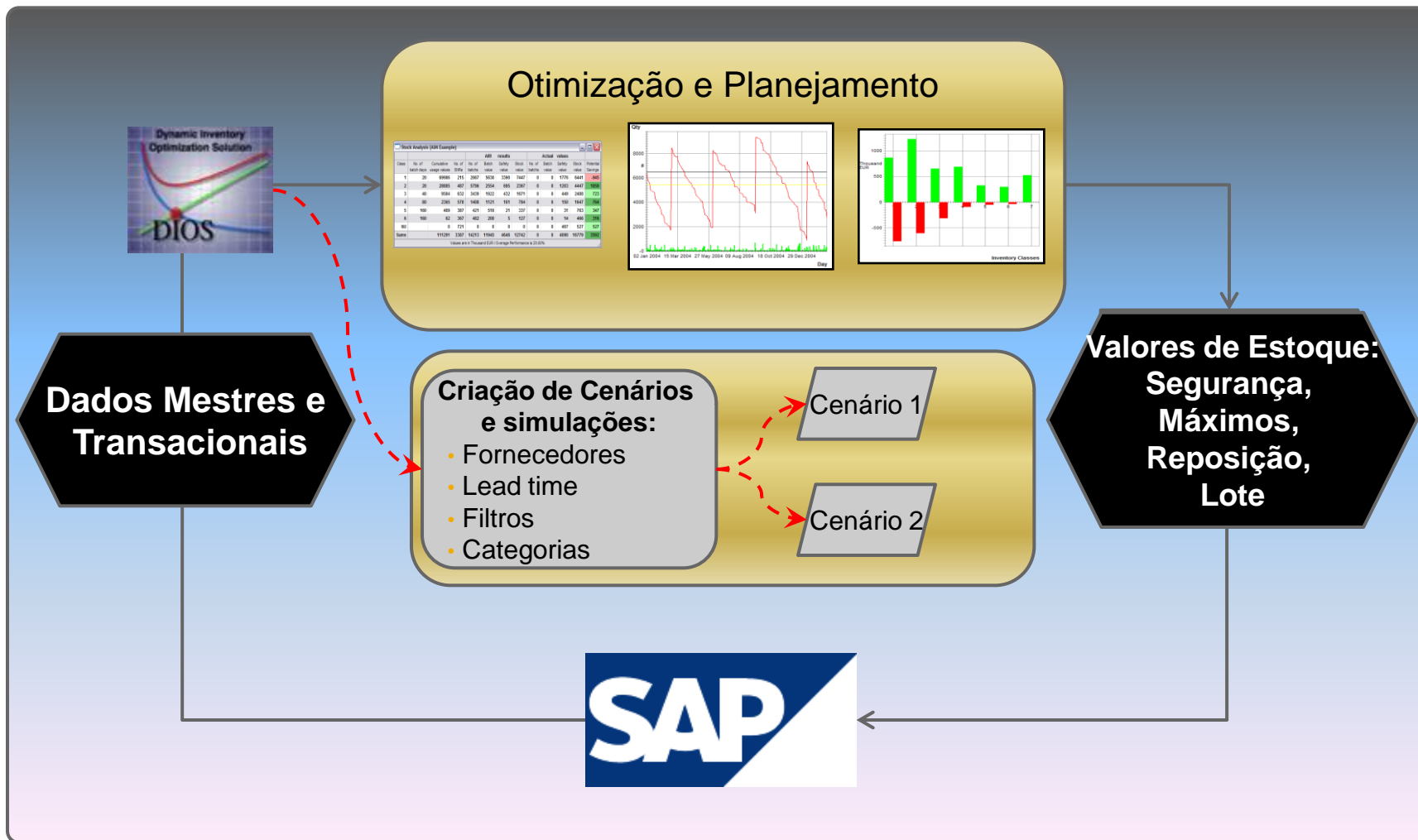


- Revisitar os parâmetros de gestão de estoque para um alto volume de SKUs de 3 unidades fabris em um curto espaço de tempo

Desafio 3

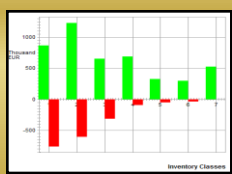
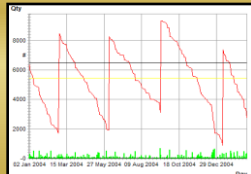


- Obter uma visão E2E da cadeia de suprimentos para MRO, integrando-se ao processo de planejamento



Otimização e Planejamento

Item	No. of	Current	No. of	Max	Min	Order	No. of	Stock	Min	Max	Order	Point
1	00	00000	251	2007	1000	2000	2000	0	0	1000	0	0
2	20	20000	407	5706	2004	085	2007	0	0	1000	0	0
3	40	50000	423	5028	1022	422	1021	0	0	400	0	0
4	60	20000	501	5000	1000	1000	1000	0	0	1000	0	0
5	100	400	307	425	510	25	207	0	0	20	0	0
6	140	40	207	400	300	0	107	0	0	10	0	0
80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	0	0
Soma		11100	3307	74215	11000	4000	10700	0	0	4000	10700	0



Dados Mestres e Transacionais

Criação de Cenários e simulações:

- Fornecedores
- Lead time
- Filtros
- Categorias

Cenário 1

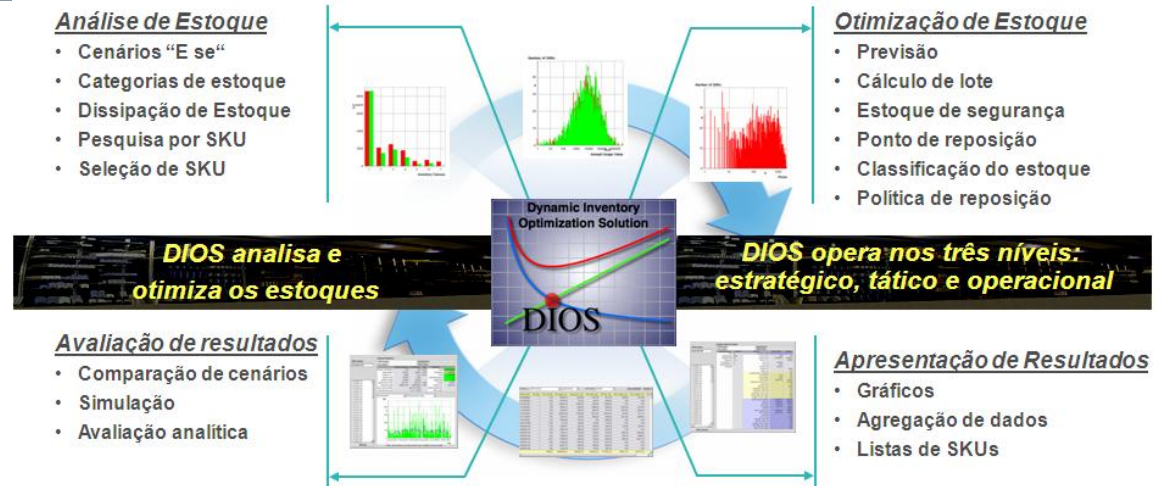
Cenário 2

Valores de Estoque: Segurança, Máximos, Reposição, Lote





- 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



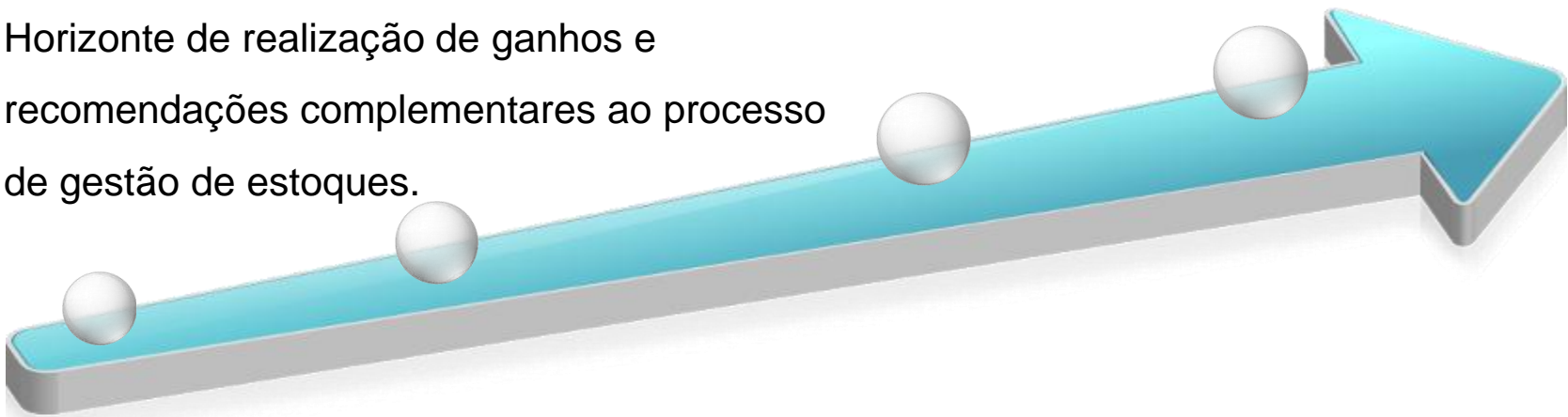
1 Preparação do Projeto

2 Otimização Inicial

3 Análise Detalhada

4 Recomendações

- 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.



Agenda

1. Sumário Executivo
2. Suzano Papel e Celulose
3. A Estratégia Corporativa e a Estratégia de TI
4. O Projeto SAP DIOS
 - 3.1. Desafios de TI
 - 3.2. Metodologia da Implementação
 - 3.3. Estratégia e Etapas
 - 3.4. Ambiente Tecnológico
 - 3.5. Cronograma e Highlights da Implementação
- 5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado**

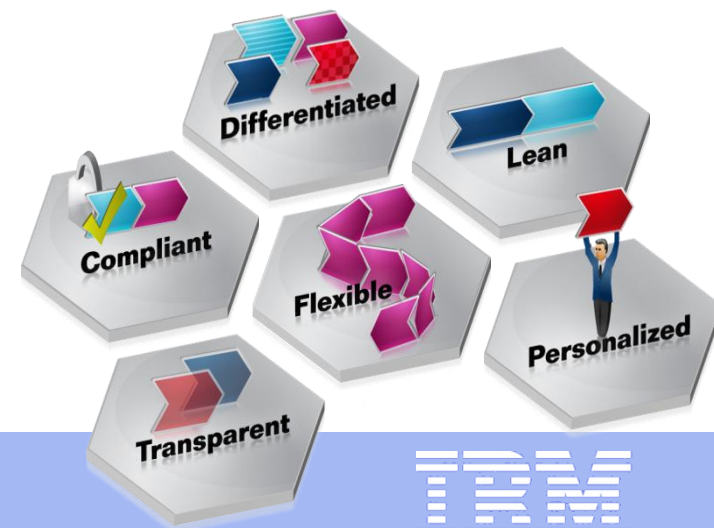
Benefícios Alcançados

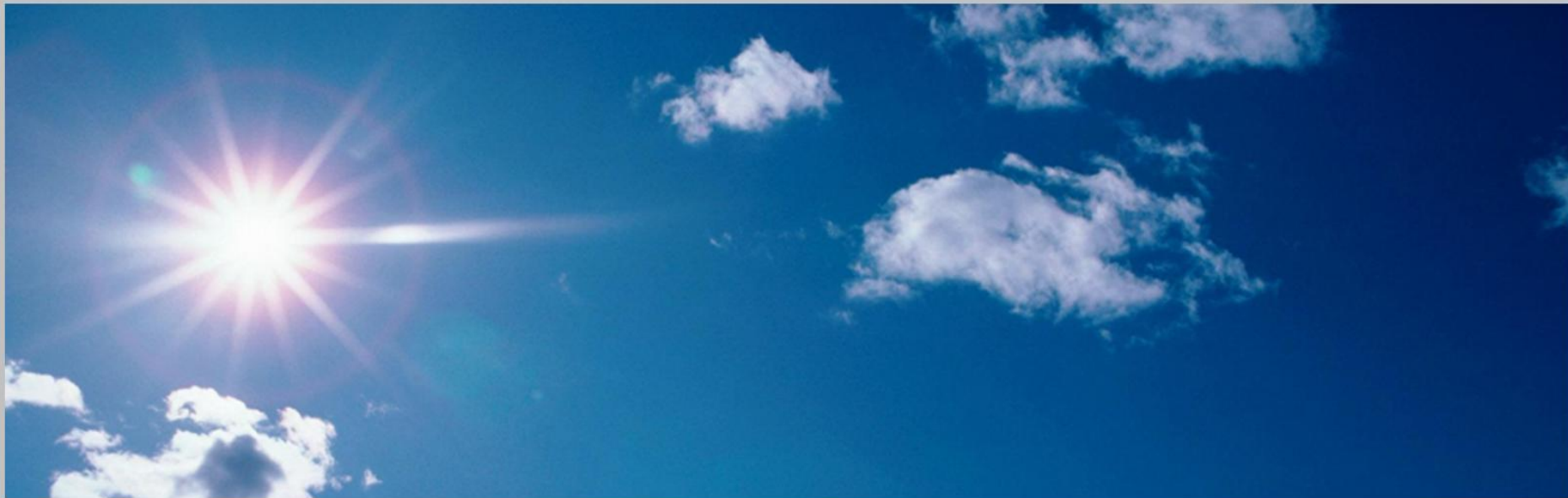
- 20% de ganhos sobre o total do estoque de MRO;
- Payback da consultoria já no 1º. Quartil;
- Saneamento e integração dos cadastros;
- Integração standard com SAP ERP;
- Correção em massa de dados;
- Melhor acuracidade e transparência da informação para tomada de decisão;
- Melhor previsibilidade para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

