



COTESI

OPTIMIZAR CICLO PRODUTIVO E REDE DE PARCEIROS

RESUMO

“A escolha das soluções SAP visa dotar a empresa das ferramentas necessárias para a viabilização de um modelo de negócio em que a proximidade dos mercados e a cobertura global são determinantes para o sucesso do negócio”.

Carlos Silva, Administrador da COTESI

Empresa

Nome: COTESI
Localização: Grijó (Gaia)
Sector de Actividade:
Industria Transformadora
Serviços: Fabrico de fibras sintéticas
Colaboradores: 1000
Web site: www.cotesi.pt

Parceiro de implementação

Ábaco Consultores

Desafios e Oportunidades

Garantir a uniformização de processos e a partilha de informação em tempo real para aumentar a eficiência e a proximidade com mercados locais

Objectivos

Implementar uma ferramenta que permita disponibilizar toda a informação na rede de parceiros; melhorar o conhecimento dos clientes; antecipar necessidades; controlar os preços e as margens

Soluções e Serviços SAP

SAP ERP 2004
SAP for Mill Products

Pontos-chave da implementação

Definição prévia, com a colaboração da equipa do projecto, dos objectivos e dos processos-chave
Gestor de projecto (key-user) por cada uma das áreas principais de intervenção
Competências profissionais dos colaboradores directamente envolvidos

Porquê a SAP

Credibilidade e resposta às necessidades diagnosticadas
Ferramentas indutoras de disciplina e de simplificação

Benefícios

Sistematização da informação e uniformização de processos
facilitadores de tomadas de decisões de gestão
Visibilidade global, por empresa ou consolidada
Maior agilidade e eficiência nos processos de negócio
Possibilidade de antecipar tendências de mercado
Forma de controlo de preços e margens comerciais
Facilitador de gestão de compras e vendas pela rede de parceiros internacionais
Mudanças comportamentais orientadas para a auto-disciplina, para a coerência e para a flexibilidade
Rastreabilidade da informação extraída

Ambiente

Hardware: Rack composto por 6 servidores HP Blade, Storage EVA4000, Robot de backups MSL6030
Sistema operativo: Microsoft Windows Server 2003 Enterprise
Base de dados: Oracle 9i
Sistema Produtivo em cluster



Vocacionada para actuar no mercado global, a actividade desenvolvida pela COTESI ilustra a capacidade de inovação em produtos tradicionais e as virtudes das redes e das parcerias implementadas por empresas portuguesas ao nível da criação de valor.

Tratar e partilhar a informação com uma rede de parceiros caracterizada pela elevada dispersão geográfica e fortalecer a articulação das várias fases do ciclo produtivo, desde a compra de matérias-primas e planeamento até à produção, e da distribuição às vendas, foram as principais motivações que levaram a COTESI a implementar um sistema de gestão que integra as soluções SAP ERP 2004 e SAP for Mill Products.

Motivações que mostram bem a ambição da COTESI – Companhia de Têxteis Sintéticos – em actuar preferencialmente nos mercados internacionais. De Grijó para o mundo,

num sector com fortes tradições em Portugal, como é o caso da cordoaria. “Hoje”, sublinha Carlos Silva, Administrador, “menos de 1% das nossas vendas são realizadas em Portugal”.

Em plena fase de internacionalização, à conquista de um estatuto de player global, a COTESI começou por aproveitar as sinergias emanadas da fusão, em 2000, com a Corfi, cuja actividade se centra nos produtos de sisal, para diferenciar estratégias e mercados. Com duas unidades fabris na zona de Espinho, os mercados estratégicos da COTESI são o núcleo duro europeu – Alemanha, França e Reino Unido – e a América do Norte,

“A escolha das soluções SAP resultou de um rigoroso processo de selecção, porque o principal objectivo prendia-se com o planeamento e produção, desde as ordens e registos até à identificação de produtos e equipamentos”.

Carlos Silva, Administrador da COTESI

esta empresa do Grupo Violas vem evidenciando, ao longo de quatro décadas de história, a capacidade de adaptação às novas exigências de mercado, tornando-se num exemplo de sucesso internacional

EUA e Canadá. O mercado doméstico é pouco representativo, já que “das 25 mil toneladas que produzimos em Portugal, apenas 250 são adquiridas por clientes nacionais”.

O modelo de negócio assenta num

conjunto de empresas de distribuição europeias – duas na Alemanha e uma na Dinamarca, Bélgica e Reino Unido. No continente americano, a estratégia adoptada foi diferente. A opção foi a instalação, em 2003, de uma unidade de produção de sisal no Brasil, mais concretamente na Bahia. Com este investimento, a COTESI ganhou dimensão e economias de escala para actuar nos Estados Unidos, onde também possui uma fábrica de produtos sintéticos em Salt Lake City, no Estado de Utah, a Polyexcel. Além deste centro de produção, a COTESI potencia o negócio com a Tytan, que importa e distribui os produtos por todos os Estados norte-americanos. No Canadá, a cobertura do mercado é assegurada por duas empresas comerciais, a Polyexcel e a Amjay. Com um volume de vendas consolidado na ordem dos 120 milhões de euros e mais de 1000 colaboradores em todo o mundo, apenas 57 milhões de euros são facturados pela Cotesi Portugal. A operação americana gera receitas superiores a 65 milhões de euros só nos EUA e, na Europa, as empresas do grupo facturam 18 milhões de euros.

O imperativo de integrar informação

Com um modelo de gestão local monitorizado pela casa-mãe, que “nos pareceu mais eficiente e eficaz”, esclarece Carlos Silva, a verdade é que o fuso horário atinge as 8 horas no caso de Los Angeles, o que exacerba as exigências em termos de sistema de informações para que



“Optimizar e operacionalizar o novo modelo de gestão, caracterizado pela dimensão e complexidade de situações novas e orientado para a uniformização, tanto da informação como dos processos, era, pois, o grande desafio. E porque a globalização apela a um sistema novo, a solução encontrada tem a chancela SAP.”

Carlos Silva, Administrador da COTESI

sejam tomadas as melhores decisões no timing certo.

Assim, perante a necessidade de reequacionar o sistema informático, os responsáveis da COTESI privilegiaram a “uniformização de processos – o que nós fazemos aqui, queremos que a empresa inglesa

armazenamentos intermédios e custos adicionais.

As sinergias internas que se pretendem alcançar com este novo sistema são notórias. Carlos Silva exemplifica com a Europa:

“Um camião vai para a Alemanha e consegue fazer algumas descargas

NetWeaver, plataforma tecnológica da SAP, que visa conferir uma maior agilidade e eficiência nos processos de negócio, enquanto o SAP for Mill Products fornece as funcionalidades necessárias à organização da rede de distribuição, à maximização da execução de planos de produção e à optimização dos horários de entrega.

Com esta solução, a COTESI pode personalizar produtos e programas complexos, desenvolver canais de vendas on-line e recolher a informação necessária para suportar a tomada de decisões estratégicas.

Com estas novas ferramentas, os responsáveis da COTESI estão aptos a “conseguir ver um grande número de situações diferentes e distantes, em tempo real e de uma só forma”, enfatiza, orgulhoso, Carlos Silva, adiantando que “já estamos a ver os problemas dos nossos clientes”, algo fundamental para “controlarmos os preços e as margens”. Por exemplo, “os nossos sócios de produção no Brasil são vendedores de matéria-prima e sabemos com grande segurança e antecipadamente quais são as tendências e as expectativas do mercado”, optando, em cada momento, por comprar nos EUA, na Europa ou na Ásia.

No fundo, a COTESI quis e conseguiu operacionalizar um sistema que assegura a integração da informação, mas também a respectiva partilha com parceiros e participadas, favorecendo decisões de venda em contexto de baixa de preços ou de produção se os preços das matérias-primas aumentam. Ora, “tratar esta

“Ao permitir uma maior agilidade nos processos de negócio, este projecto vai contribuir para uma maior eficiência e uma resposta mais rápida às mudanças do mercado, aumentando a vantagem competitiva e reduzindo os custos operacionais da nossa empresa”.

Carlos Silva, Administrador da COTESI

e todas as outras o façam também, em tempo real, e que eles possam igualmente aceder à nossa informação, que possam conhecer e saber quais os produtos que nós temos cá”.

A escolha das soluções SAP resultou de um rigoroso processo de selecção, porque o principal objectivo prendia-se não com as questões administrativas mas com o planeamento e produção, desde as ordens e registos até à identificação de produtos e equipamentos, já que “um mesmo produto pode ser X nos EUA e Y em Portugal”. Quanto às vendas, o objectivo era articular os fluxos intra-grupo, porque “as nossas empresas também são clientes”, sobretudo as europeias. Um terceiro vector fundamental na edificação deste novo sistema de informação estava directamente associado à distribuição, uma tarefa complexa, obrigando a controlo de armazéns, à gestão da logística, e minimizando

em França” – ou, nos EUA, a Tytan possui armazéns no Kansas, em Houston, em Los Angeles, Filadélfia. Isto é uma variável diferenciada, porque “as empresas produtoras trabalham com 40 ou 50 clientes de 2 ou 3 países, ao passo que as empresas de distribuição atingem mais de 600 clientes. Nós vendemos camiões, os nossos distribuidores vendem paletes. Depois, os clientes dos nossos distribuidores vendem aos rolos e depois os outros vendem aos metros”, lembra o Administrador da COTESI.

Optimizar e operacionalizar o novo modelo de gestão, caracterizado pela dimensão e complexidade de situações novas e orientado para a uniformização, tanto da informação como dos processos, era, pois, o grande desafio. E porque a globalização apela a um sistema novo, a solução encontrada tem a chancela SAP. O SAP ERP 2004 é uma solução baseada no SAP

informação toda só é possível se ela estiver disponível e visível para todos”, conclui o Administrador da empresa.

O processo teve início em Março de 2006 em Portugal e no Reino Unido, com a entrada em cena da Ábaco Consultores em Agosto, com o objectivo de ter o novo sistema a funcionar a 1 de Janeiro de 2007. Nesses meses de implementação houve um gestor para cada uma das áreas principais da empresa. São ferramentas complexas, as implementadas pela COTESI, e que obrigaram a que tudo estivesse e esteja muito bem definido, integrado e coerente, o que implicou e implica disciplina e mudanças comportamentais no seio da empresa – “eu consigo analisar, de forma integrada, o efeito que uma encomenda de cliente pode ter na minha capacidade produtiva, bem como nas necessidades de compra, por exemplo”.

As próximas etapas

Gerir e partilhar a informação de todas as 17 empresas do universo COTESI é “o nosso sonho”, lembra Carlos Silva. Portugal e o Reino Unido já estão a trabalhar com o SAP ERP e o SAP for Mill Products, que, no primeiro trimestre de 2008, começam a ser implementados nas restantes empresas europeias e, em 2009, nos EUA e no Canadá. O Brasil ficará para uma fase posterior, porque lida basicamente com um produto e de um cliente, que é a COTESI Portugal. Em jeito de balanço, nesta dupla fase

de implementação, Carlos Silva é incisivo. A adopção das soluções da SAP foi “uma revolução relativamente àquilo que nós tínhamos – cada produto com um código e uma especificação”.

Claro que o tratamento desta informação foi muito trabalhoso, exigindo mesmo o recrutamento de pessoas com competências específicas para desempenharem essa tarefa, o que “ultrapassou as nossas primeiras expectativas”. A opção pelas soluções SAP resultou da apresentação de um caso concreto a ser resolvido por cada uma das empresas detentoras das soluções a concurso. Além de “ficarmos com uma ideia mais sólida relativamente à ferramenta e à capacidade do implementador, quisemos avaliar na prática uma aplicação integrada a funcionar numa empresa com a complexidade da que tem a nossa”, recorda Carlos Silva. E apesar de termos optado pela solução financeiramente mais dispendiosa, “ficámos com a certeza de que iria responder claramente àquilo que nós necessitávamos”.

A disciplina que estas ferramentas trazem às empresas é vantajosa. Muito mudou na COTESI desde a sua implementação. Agora, “temos a informação integrada e disponível em tempo real, e revolucionámos os processos, que estão mais normalizados, melhor definidos e mais funcionais”, conclui Carlos Silva, enquanto anuncia que os próximos projectos deverão envolver soluções para a “manutenção fabril e eventualmente, para o CRM”.



(Fevereiro, 2008)

©2008 by SAP AG. All rights reserved. SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, 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. All other product and service names mentioned are the trademarks of their respective companies. Data contained in this document serves informational purposes only. National product specifications may vary.

These materials are subject to change without notice. These materials are provided by SAP AG and its affiliated companies (“SAP Group”) for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP Group shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. The only warranties for SAP Group products and services are those that are set forth in the express warranty statements accompanying such products and services, if any. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty.