

Congresso Brasileiro de Custos

XXIII Congresso Brasileiro de Custos

16 a 18 de novembro de 2016

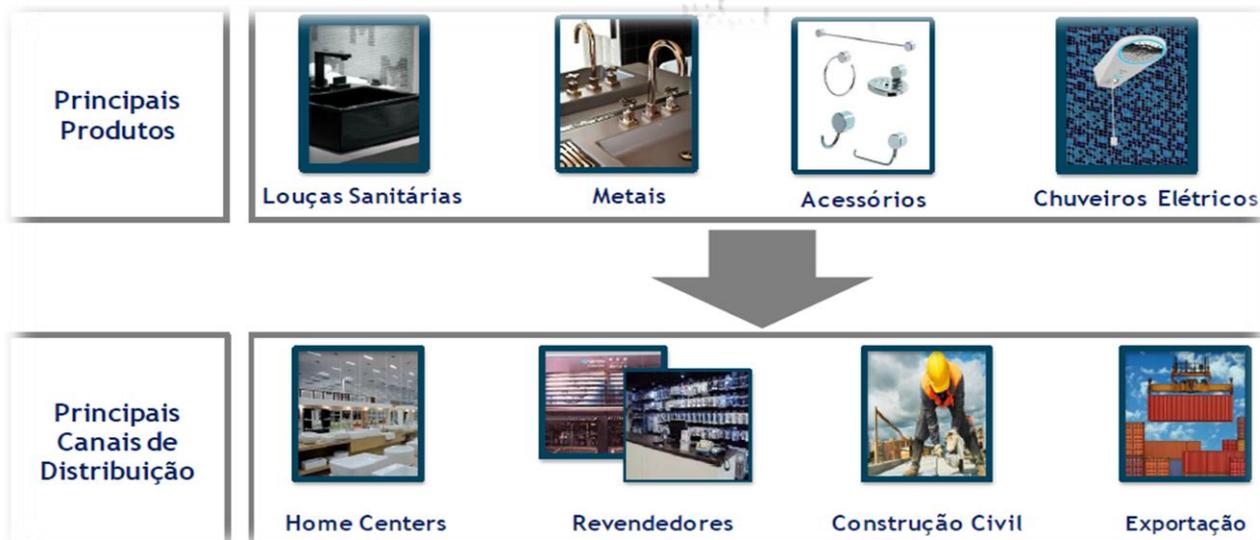
Porto de Galinhas - PE

CASO: IMPLANTAÇÃO DO SGD NA EMPRESA DECA

Sistema de Gestão Duratex com ênfase no estudo de caso sobre a redução de custos na unidade da Deca louças em Recife.

Conheça a Duratex

- Ramo: Fabricação de Louças, metais e chuveiros
- 10 Plantas industriais
- 1 Espaço de design DECA
- Mais de 11 Mil funcionários, sendo 7,3 mil da DECA
- Receita bruta R\$ 4,97 bilhões, sendo R\$ 1,7 bilhões da DECA
- Empresa de capital aberto.



Mercado de Materiais de Construção Civil

ÍNDICE ABRAMAT - MERCADO INTERNO

Mede o crescimento da receita da indústria de materiais da construção no mercado doméstico, desempenho relativo ao mesmo período do ano anterior.



Projetos Estratégicos – Gestão de Custos e Eficiência

2013



3T16

Inflação Acumulada **25%**

Despesas Gerais e Administrativas + 5,5% ✓

Divisão Madeira

Custo Fixo Industrial + 6,0% ✓

Custo Fixo Comercial - 10,0% ✓

Divisão Deca

Custo Fixo Industrial + 3,5% ✓

Custo Fixo Comercial + 3,1% ✓

Localização Estratégica Deca



Louças Recife



Planta situada a 35 Km (Sul) de Recife e 6 Km do Porto de SUAPE.

Capacidade Instalada:	230 Mil pçs/mês
Funcionários Atual:	778 Funcionários
Área Terreno:	79 mil m ²
Área Construída:	38 mil m ²





Histórico da unidade Louças Recife

- 1998** – Início das operações Cerâmica Monte Carlo Ltda;
- 2008** - Transformada em Cerâmica Monte Carlo S.A;
- 2008** - Incorporada pela Duratex S.A. (ainda operando como CMC SA);
- 2010** - Incorporada pela Duratex S.A. (passa operar como Filial);
- 2010** – Aumento da capacidade de operação, expansão.
- 2011** - Passa a produzir 100% da Marca Deca;
- 2014** – Aumento do Mix, de 60 para 93 SKU's;
- 2014** – Implantação do novo modelo de gestão (SGD);
- 2015**– Contratação da consultoria FALCONI;
- 2015**– Redução da taxa de ocupação de 85% para 73%;



Descrição da situação problema

Aumento do custo fixo unitário, motivos:

- Redução da taxa de ocupação, volume produzido;
- Alteração de mix;
- Inflação;
- **Crise!**

Impacto no período 2013 á 2016

Taxa de acupação	12%
Mix	4%
Inflação	<u>25%</u>
Aumento no CF'u.	41%



Proposta de solução

- Criar um novo sistema de gestão que envolva toda liderança e gestores de contas;
- Administrar bem os recursos internos, para manter os produtos competitivos;
- Capacitar pessoas para conceitos de gestão de custos;
- Mapear os custos por:
 - ✓ Gestor
 - ✓ Família
 - ✓ Centros de custo e classe



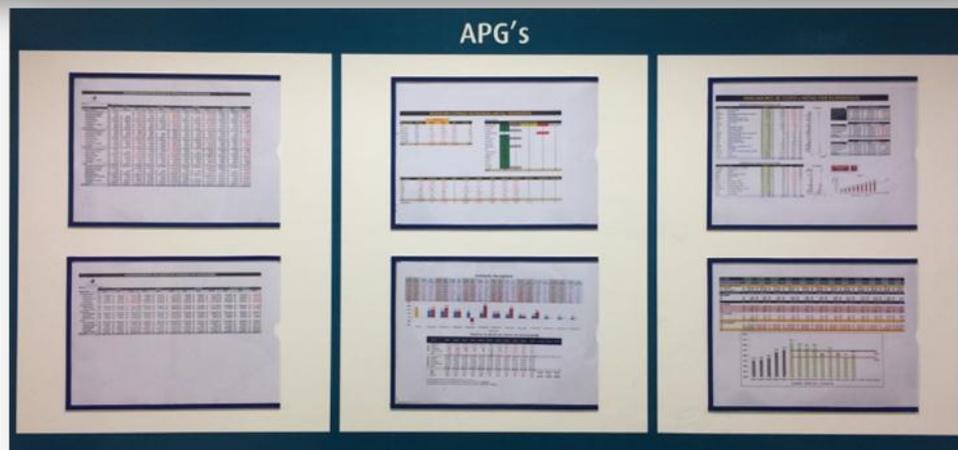
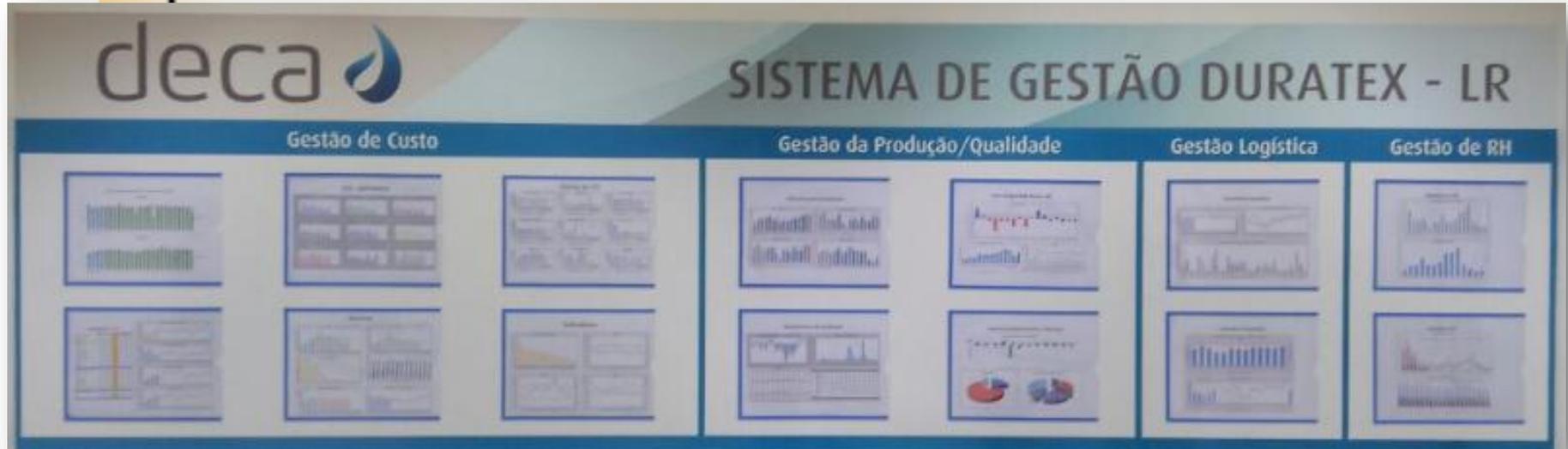
Nasce na empresa um modelo de gestão

O **SGD** se tornou uma ferramenta eficaz no monitoramento de indicadores, metas e desempenho, tem nos ajudado a reagir bem aos **riscos** e **oportunidades** que surgiram diante de um mercado desfavorável.

Novo Sistema de Gestão – Gestores passam a atuar não apenas na produção, mas em todo gerenciamento de custos de sua área:

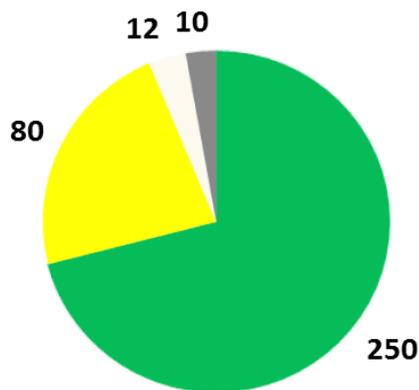
- ✓ Ter um bom entendimento sobre os conceitos de gestão
- ✓ Conhecer bem seus números, indicadores e metas
- ✓ Analisar as parciais e corrigir desvios

Sala de indicadores SGD



Ações para captura

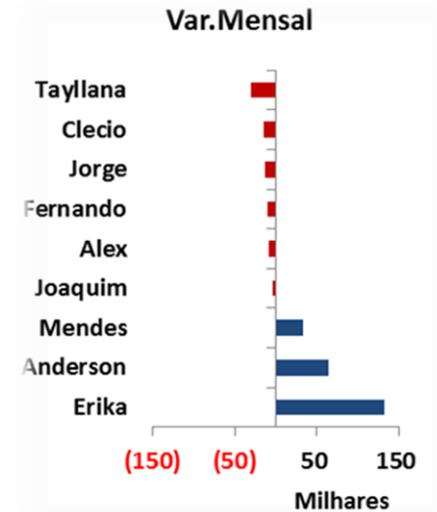
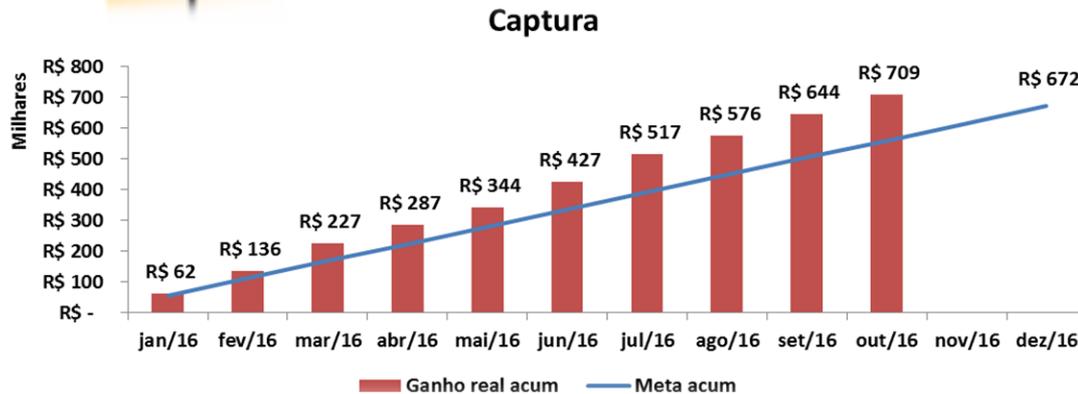
Status	Número	% do Total
Concluídas	250	71%
Atrasadas	0	0%
Em andamento	80	23%
Não iniciadas	12	3%
Canceladas	10	3%
TOTAL	352	100%



- ✓ 21 gestores de conta;
- ✓ 68 envolvido diretamente;
- ✓ Apoiados pelo corporativo;
- ✓ Boletins semanais e por responsável.



Boletim de acompanhamento



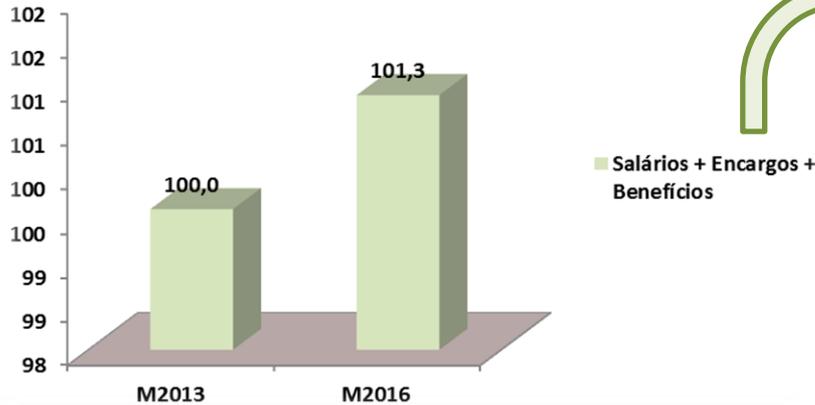
Evolução das despesas fixas acumuladas de jan/16 a out/16

Responsável	Conta	Meta	Real	Var	Var. %
Erika	Beneficios/Alimentação	R\$ 1.341.160	R\$ 1.208.984	R\$ 132.176	89%
Anderson	Beneficios/Fretado	R\$ 1.802.580	R\$ 1.738.403	R\$ 64.177	43%
Mendes	Almoxarifado	R\$ 230.750	R\$ 197.704	R\$ 33.046	22%
Joaquim	Almoxarifado	R\$ 6.500	R\$ 9.611	R\$ (3.111)	-2%
Alex	Coleta de resíduos	R\$ 220.000	R\$ 229.253	R\$ (9.253)	-6%
Fernando	Quebra Manuseio/transp.	R\$ 200.000	R\$ 209.816	R\$ (9.816)	-7%
Jorge	Vale transporte	R\$ 300.000	R\$ 313.224	R\$ (13.224)	-9%
Clecio	Manutenção	R\$ 284.820	R\$ 300.109	R\$ (15.289)	-10%
Tayllana	EPI	R\$ 286.110	R\$ 316.347	R\$ (30.237)	-20%
		R\$ 4.671.920	R\$ 4.523.450	R\$ 148.470	100%

O que mudou?

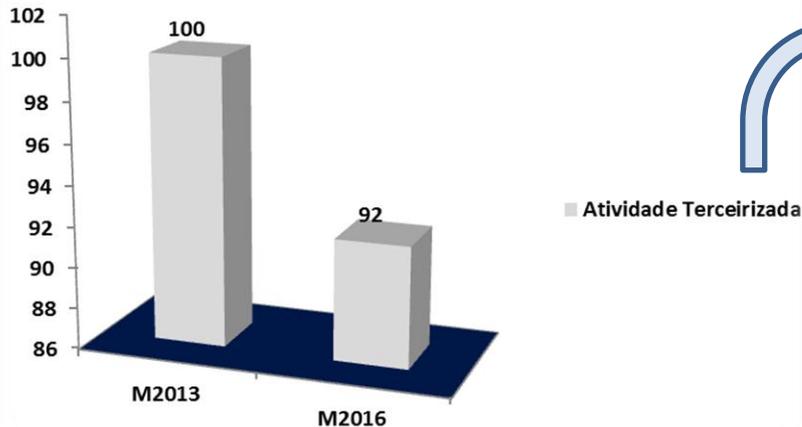
- ✓ Envolvimento dos líderes
- ✓ Novas práticas de gestão
- ✓ Quebra de paradigma

Resultados alcançados



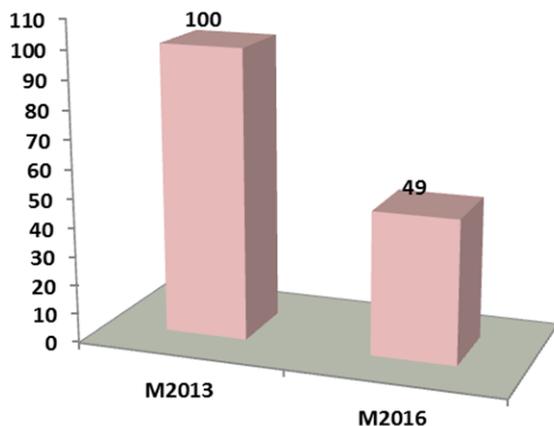
Ação de contra medida:

- ✓ Readequação das atividades exercidas por alguns colaboradores.
- ✓ Redução no quadro.



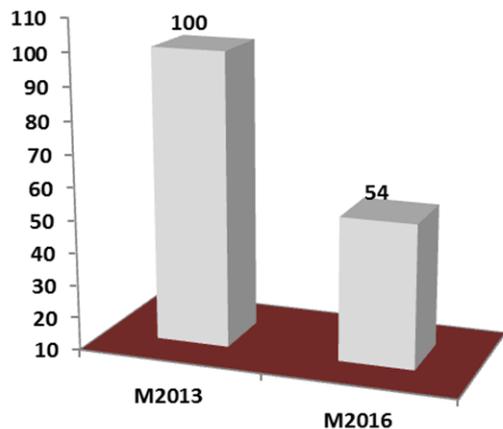
- ✓ Redução do quadro de segurança patrimonial de 12 para 9.
- ✓ Redução do quadro no setor de jardinagem de 17 para 12.

Resultados alcançados



Comunicação

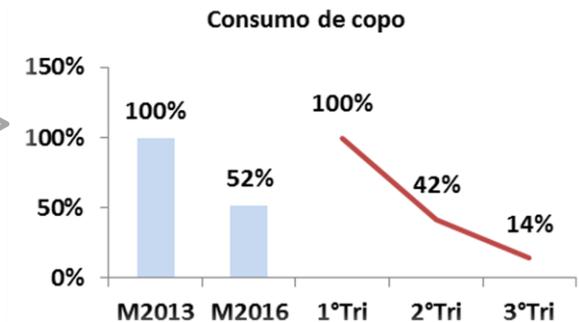
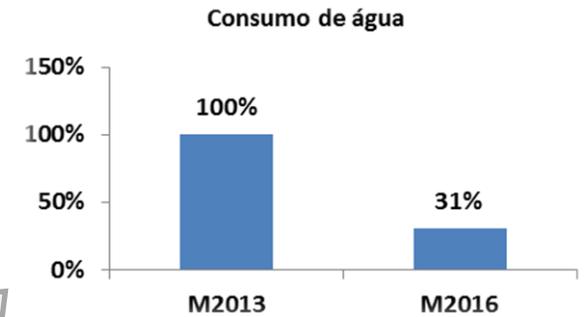
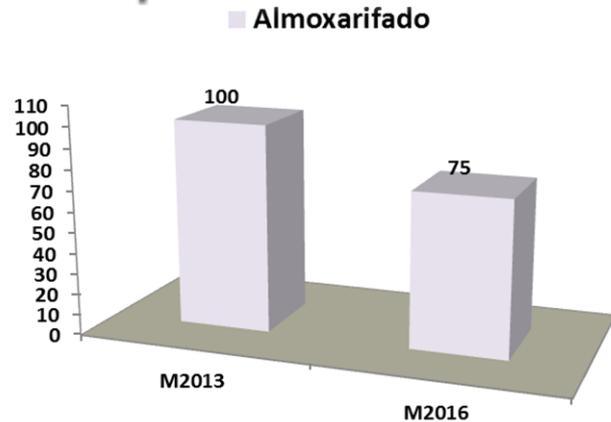
Reduzimos o número de celulares de 34 x para 18, com metas de uso para cada funcionário.



Locação de máquinas

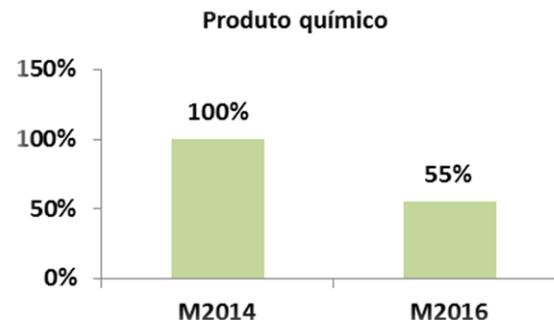
- ✓ Diminuição de empilhadeiras (12 para 10)
- ✓ Diminuição da frota (3 para 2)
- ✓ Devolução de um compressor e container locado

Resultados alcançados

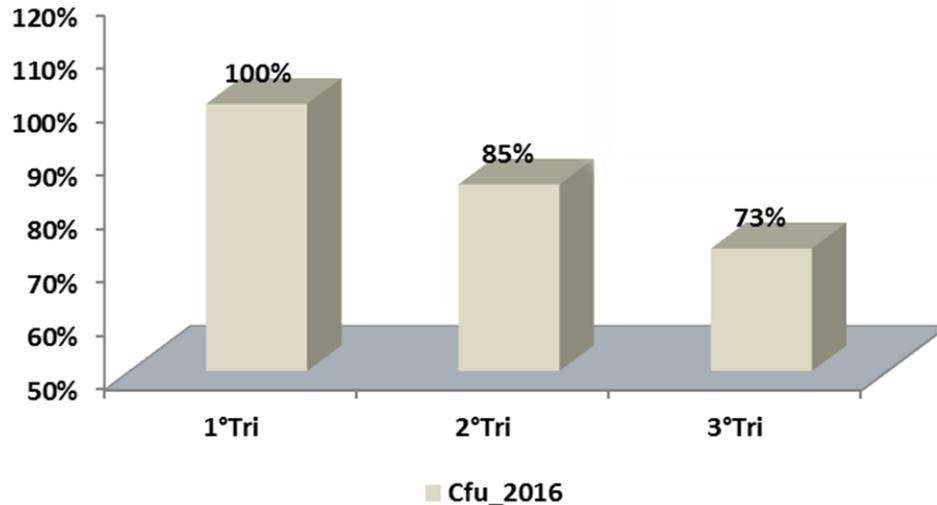
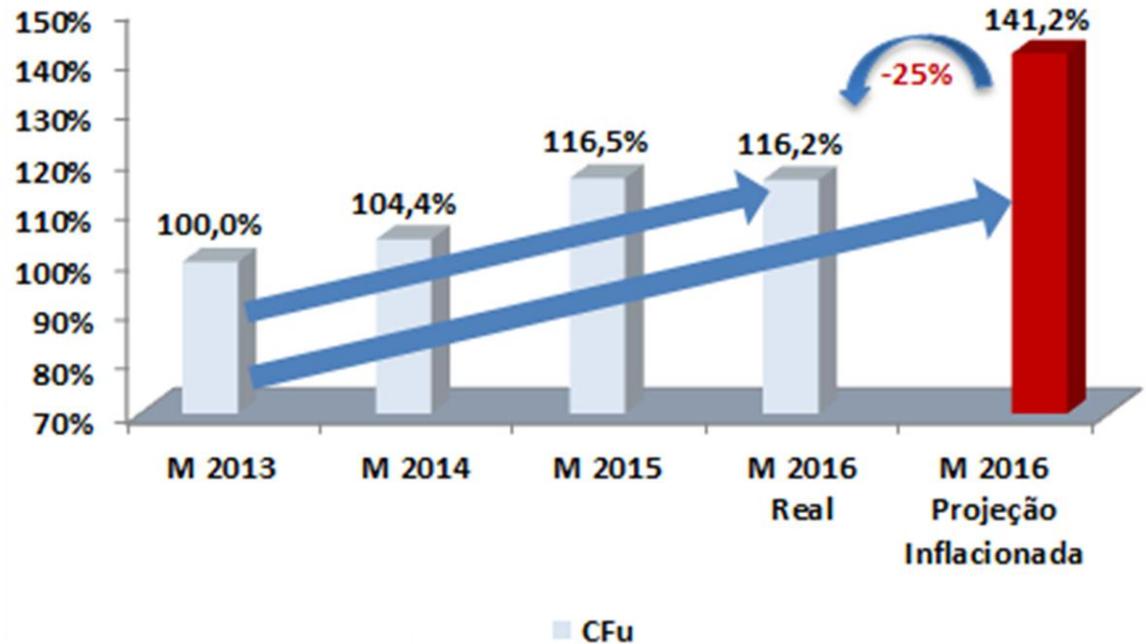


Exemplos de contas de Almostrarifado com ganhos significativos;

- ✓ Consumo de água
- ✓ Consumo de Copo
- ✓ Produto Químico



Resultados alcançados





Conclusão

- A unidade de Recife conseguiu anular a inflação do período através das ações implementadas.
- Tornou-se referência na gestão de custos dentro da companhia.
- Controle de custos é de todos, e todos os dias.



Referências

- Indicadores de performance louças (boletim interno).
- Informativo da controladoria (boletim interno).
- Divulgação de resultados trimestrais da companhia.
- Informativo de fechamento do OBZ.



Contato

Neuri Luis Marangon Grams
Gerente Industrial Deca – Louças Recife



(81) 2129-9204



neuri.grams@deca.com.br