



XXIX Congresso Brasileiro de Custos
16 a 18 de novembro de 2022
- João Pessoa / PB -



OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS SOB A ÓTICA DO LEAN COST MANAGEMENT

Flávio Luís de Souza Lima (ReduzaCusto.com) - flavio@reduzacusto.com

Resumo:

Este trabalho se refere à implantação de uma modelagem de custeio, sob as premissas do Lean Cost Management, em uma indústria de cosméticos utilizando o software Saas RCLean da ReduzaCusto.com. O RCLean é uma solução de gerenciamento de custos, com base no custeio ideal, que rastreia continuamente todos os processos de uma empresa, identificando desperdícios que impactam na lucratividade do negócio. Por meio de algoritmo específico permite a simulação de melhorias no fluxo do valor, aumentando a produtividade da empresa e reduzindo o seu custo de operação.

Palavras-chave: *lean cost management; custeio ideal; sistema de custos; rastreamento de desperdícios*

Área temática: *Casos Empresariais*

CASO: OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

SOB A ÓTICA DO LEAN COST MANAGEMENT

Resumo

Este trabalho se refere à implantação de uma modelagem de custeio, sob as premissas do Lean Cost Management, em uma indústria de cosméticos utilizando o software Saas RCLean da Reduzacusto.com. O RCLean é uma solução de gerenciamento de custos, com base no custeio ideal, que rastreia continuamente todos os processos de uma empresa, identificando desperdícios que impactam na lucratividade do negócio. Por meio de algoritmo específico permite a simulação de melhorias no fluxo do valor, aumentando a produtividade da empresa e reduzindo o seu custo de operação.

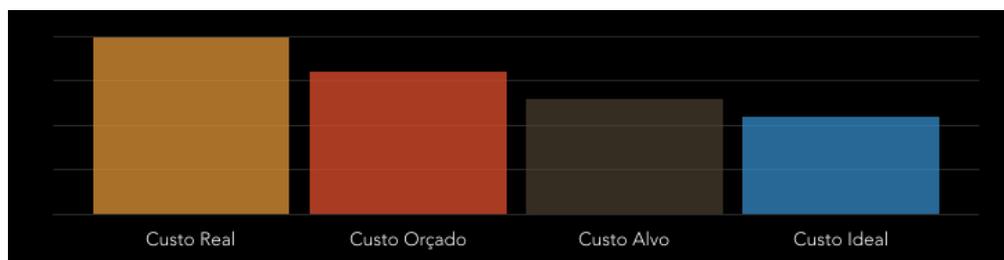
Indústria de Cosméticos XPY [nome fictício]

- Localizada em SC
- Ramo: fabricação de cosméticos e produtos de beleza
- 120 empregados
- Faturamento R\$ 12 milhões/ano
- Mercado de atuação: Brasil

Descrição da situação problema

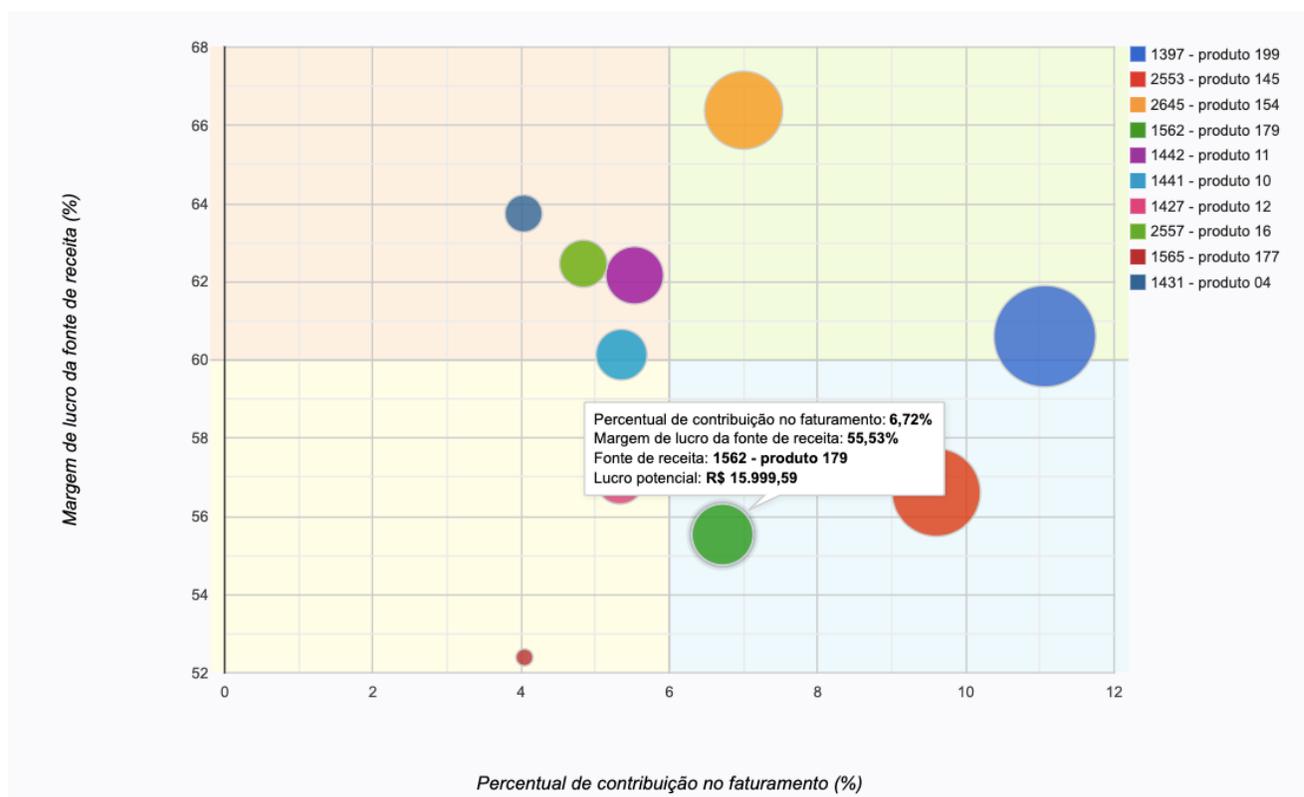
- Crescimento da empresa em nível de faturamento, mas não em lucratividade
- Apesar do aumento de receitas, faltam recursos para investir
- Necessidade de identificar os gargalos que limitam a lucratividade da operação
- Crescimento dos gastos, com dificuldade de identificar principais fatores geradores

Proposta de Solução



- Implantação do Software RCLean de Lean Cost Management [ReduzaCusto.com]
- Integrada aos sistemas de gestão da indústria, o software permite mensurar para cada produto ou setor, não apenas o custo real e o custo orçado, mas também o custo ideal o que permite rastrear os desperdícios ao longo dos processos

Fase 1: Análise da Situação



- Sob a ótica do custeio ideal, priorizar produtos com alta contribuição no faturamento e alto potencial de lucratividade

Fase 1: Análise da Situação

Preço de venda (R\$): **R\$ 22,23** un

Produção mensal: **1.296,00** un
 Produção automática: 0.0
 Produção digitada: 1296.0

Mês de análise: **Junho/2021**

	CUSTO REALIZADO:	CUSTO ORÇADO	CUSTO IDEAL
Custo unitário:	R\$ 17,87 un	R\$ 17,85 un	R\$ 9,88 un
Margem de lucro unitário:	19,23%	19,72%	55,53%
Lucro unitário:	R\$ 4,27 un	R\$ 4,38 un	R\$ 12,35 un

Composição dos custos: Produção

	Valor (R\$)	% Produção	Valor (R\$)	% Produção	Valor (R\$)	% Produção
Mão de obra direta	1,54	8,55%	1,45	8,13%	0,31	3,17%
Custos fixos	0,81	4,49%	0,81	4,51%	0,17	1,71%
Depreciação	0,11	0,63%	0,11	0,64%	0,01	0,11%
Custos indiretos	5,59	31,13%	5,59	31,32%	1,11	11,25%
Semiacabados.....	8,30	46,23%	8,28	46,38%	6,67	67,47%
Matérias-primas.....	1,04	5,79%	1,04	5,83%	1,04	10,52%
Terceirizados.....	0,57	3,17%	0,57	3,19%	0,57	5,77%
Total:	R\$ 17,96		R\$ 17,85		R\$ 9,88	

- Por meio da comparação entre custo real e custo ideal, identificar componentes com potencial de redução de custos

Fase 2: Priorização

- Rastrear o potencial de redução de custos de acordo com o roteiro de produção.

Código: 1562

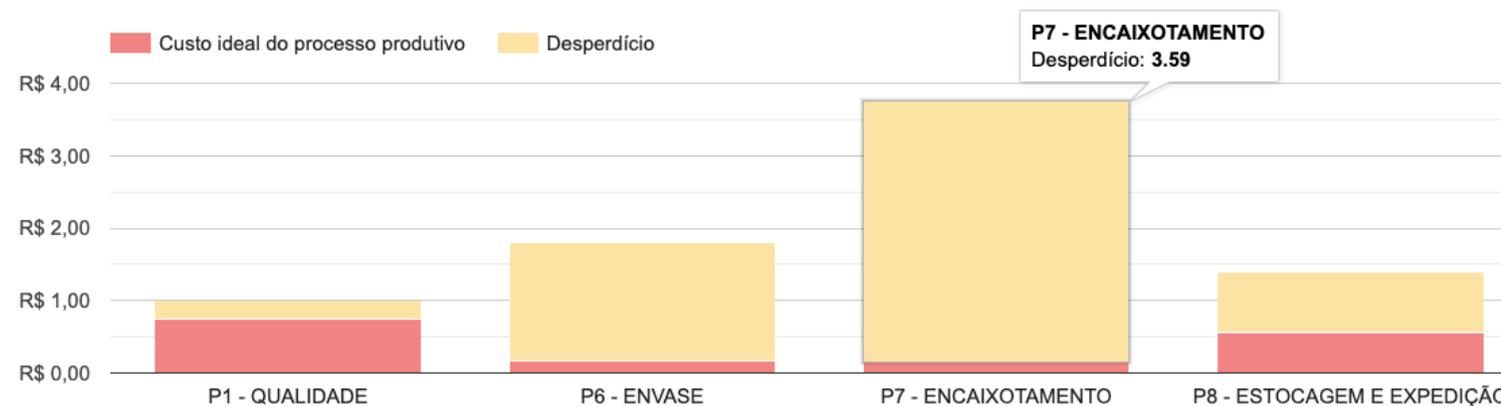
Produção mensal: 1.296,00 un

Mês de análise: Junho/2021

Preço de venda (R\$):	R\$ 22,23	un
Custo realizado do processo produtivo :	R\$ 7,96	un
Desperdício:	R\$ 6,35	un
Margem de lucro real:	19,23%	

Custo ideal do processo produtivo :	R\$ 1,61	un
Desperdício:	R\$ 0,00	un
Margem de lucro ideal:	55,53%	

Composição do custo por centro de custo



Fase 3: Simulação

- Simular melhorias do produto selecionado no setor com maiores desperdícios

Nome	Grupo de Melhoria Contínua Setembro	Qual custo utilizar?: Custo orçado
Tipo da simulação: Completa	Fonte de receita: produto 179	Centro de custo: P7 - ENCAIXOTAMENTO
Código: 1562	Período de criação: Setembro/2019 (Inicial)	
Custo no centro de custo: R\$ 3,75	Horas disponíveis mensais: 1.014,30	
Desperdício no centro de custo: R\$ 3,61	Horas produtivas mensais: 39,60 horas	
Tempo produtivo: 5,91334 Segundos	Produtividade: 3,90%	
Produção no mês: 1.296,00 un	Pertence ao planejamento: Plano de redução de custos - Início: 01/06/2021 ▾	

Fase 3: Simulação

Atividades produtivas

Item	Atividade	Tempo		Custo (R\$)	Tipo desperdício	Ação de melhoria	Tempos otimizados	Custo otimizado (R\$)	
1	Transporte esteira para encaixotadora	0,8	Segundos	0,51	Transporte	Aumentar a capacidade da esteira	0,6 Segundos	0,38	
2	Abastecimento manual para encaixotadora	0,50004	Segundos	0,32	Movimentação	Abastecimento automático	0,3 Segundos	0,19	
3	Encaixotamento na máquina	3,2003	Segundos	2,03	Não identificado		2,06 Segundos	1,31	
4	Lacre e fechamento	0,113	Segundos	0,07	Proc. Inapropriado	sem ação	0,113 Segundos	0,07	
5	Palletização e Plastificação manual	1,3	Segundos	0,83	Defeito	Plastificação automatizada	0,64 Segundos	0,41	
+ Adicionar nova atividade									
Total:		5,91334		R\$ 3,75			3,71300	R\$ 2,36	
		Segundos					Segundos		

- Identificação e mensuração do desperdício por atividade
- Custeio ABC

Fase 3: Simulação

Impacto esperado na fonte de receita

Preço de venda do produto:	R\$ 22,23	Preço de venda utilizado na simulação: R\$	<input type="text" value="22,63"/>
Quantidade produzida:	1.296,00	Quantidade produzida na simulação:	<input type="text" value="1.296,00"/>

- Avaliar os impactos financeiros das melhorias geradas

R\$ 17.681,33 mensal R\$ 212.176,00 anual	Custo de produção no centro de custo	R\$ 15.914,93 mensal R\$ 190.979,13 anual	Redução de: R\$ 1.766,41 mensal R\$ 21.196,87 anual
21,14%	Margem de lucro	27,16%	Aumento de: 6,02%
R\$ 6.200,61 mensal R\$ 74.407,35 anual	Lucro	R\$ 7.967,02 mensal R\$ 95.604,23 anual	Aumento de: R\$ 1.766,41 mensal R\$ 21.196,87 anual

Imprimir

Fase 4: Implantação

- Desenvolver plano de implantação
- Analisar o investimento para a obtenção de redução de custos, com cálculo do ROI e do Payback.

Nome do plano de ação: Nome da simulação:

Data atual: Data final (Previsão):

Status: Meta: Redução de R\$ 21.196,87

Investimento necessário: R\$ 16.500,00 ROI: 28,47 % Payback simples: 0,78 anos

Fonte de receita: produto 179 Centro de custo: P7 - ENCAIXOTAMENTO

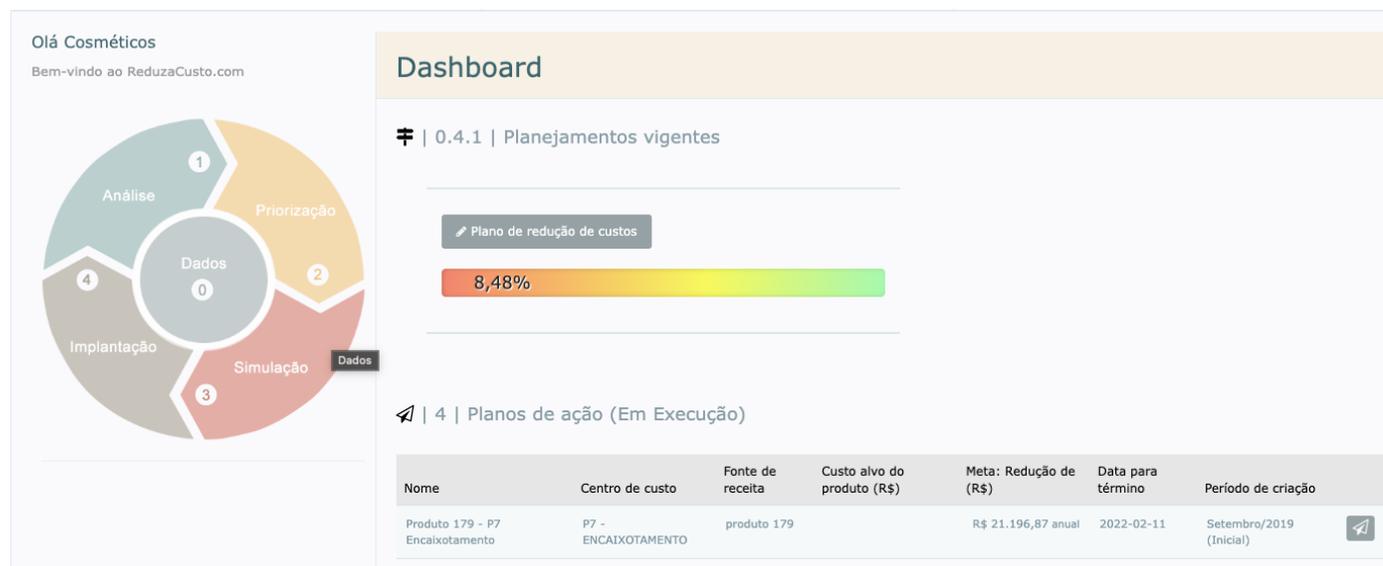
Novas ações

Item	Ação (What)	Porque (WHY)	Quem fará (WHO)	Como fará (HOW)	Onde (WHERE)	Prazo (WHEN)	Quanto (HOW MUCH)
1	Ajustes para aumentar a	Aumentar o ritmo de abastecimento	Equipe de Manutenção	Nova parametrização de	P7 - Encaixotamento	11/11/2021	0,00
2	Aquisição de automação para	Aumentar velocidade de	Equipe financeira & produção	Compra de automação	P7 - Encaixotamento	11/11/2021	5.000,00
3	Aquisição de plastificadora	Aumentar a velocidade de	Equipe financeira & produção	Compra de equipamento	P7 - Encaixotamento	11/02/2022	11.500,00

[+ Adicionar nova ação](#)

Fase 4: Implantação

- Ciclo de melhoria continua [PDCA]
- Plano global e integrado de otimização de custos na indústria



Resultados alcançados e/ou previstos

- Redução de mais de R\$ 21 mil no ano
- Priorização de ações de melhorias em produtos ou processos deficitários
- Simulação de ações de melhorias em processos a partir do custo por atividade
- Gerenciamento de planos de melhorias Lean para atingir seu custo alvo

Discussão

- Impacto da mesma melhora nos demais processos e produtos, aumentando o potencial de redução de custos
- União do time de controladoria com o time de lean manufacturing
- Análise de roteiros de produção economicamente viáveis

Conclusão

- A empresa tem implantado um software que promove a melhoria contínua, permitindo a otimização de custos e aumento de produtividade
- Gerenciamento de custos e precificação em uma mesma ferramenta
- Camadas de serviços de controladoria de custos e consultoria com uma ferramenta para mensurar resultados

Referências

- BALLARD, G. (2008) The Lean Project Delivery System?: An Update. Lean Construction Journal, 1-19.
- BICHENO, J. & HOLWEG, M. (2009) The Lean Toolbox (The Essential Guide to Lean Transformation, Buckingham, Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering (PICSIE) Books.
- Hanid, M., Koskela, L., & Siriwardena, M. (2010). Traditional cost management vs. lean cost management. In Proceedings: 18th CIB World Building Congress (pp. 280-293).
- MASKELL, B. H. (2009) Making the Numbers Count: The Accountant as Change Agent on the World Class Team, New York, Productivity Press.

CASO: OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

SOB A ÓTICA DO LEAN COST MANAGEMENT