



**A crise chegou vamos  
falar de custos ?**

# Falar de custos



# Falar de custos – 3 pontos

1. É uma questão difícil, porque envolve esforço, escolha e medo.
2. A redução atinge a zona de conforto.
3. Fator cultural, ainda temos muitas heranças da cultura portuguesa que é extrativista e consome o recurso até sua finalização.

Em época de crise: “ *make the basic rules* ”

# A LEAR (automotivo) - Bancos e Chicotes Elétricos

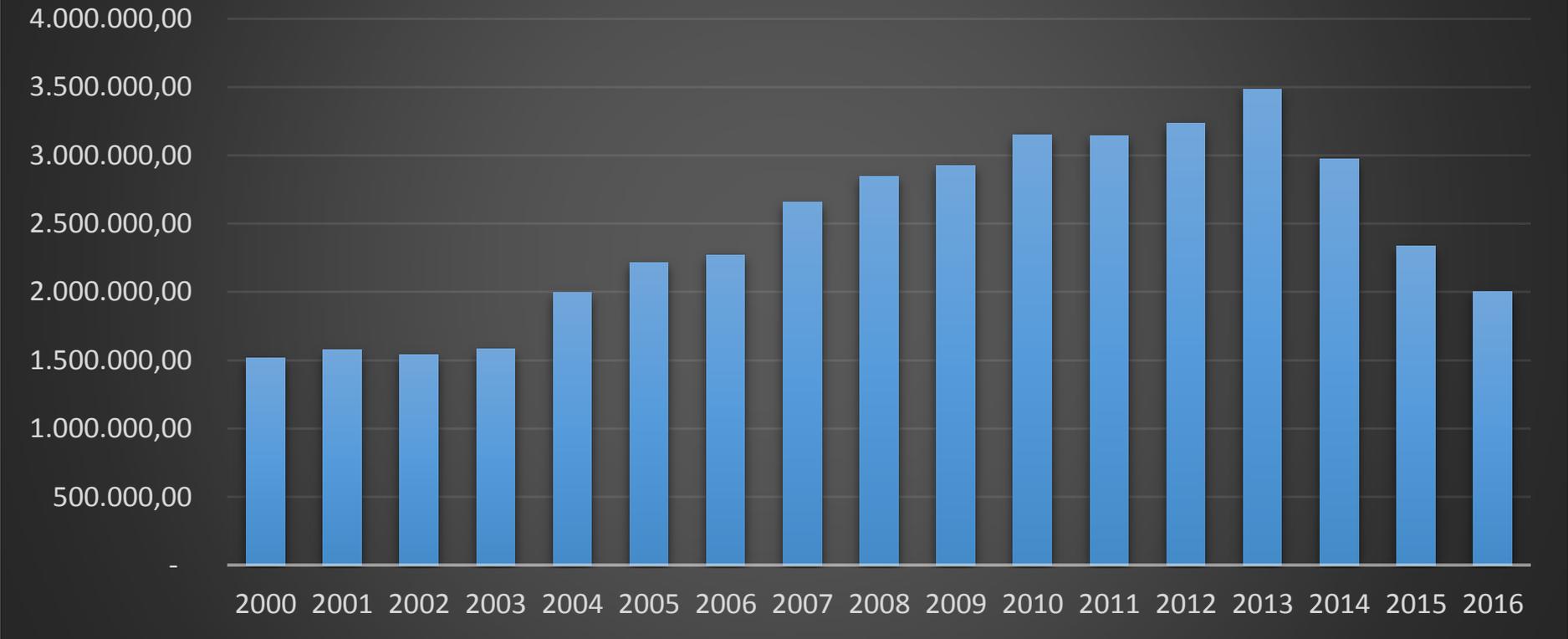


# A LEAR - CLIENTES



# CONTEXTUALIZAÇÃO - CENÁRIO ( ANFAVEA)

## EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO - VEICULOS LEVES



Em comparação a 2013 , registro de perda efetiva de 40% de volume

# E agora vamos falar de custos ? Isso em 2015

- ✓ O problema é só da LEAR ?
- ✓ O que vai acontecer para 2016 ?
- ✓ Como vamos começar ?
- ✓ Vamos ter que demitir ?
- ✓ Meu Deus ?
- ✓ Alguém gosta de falar de custos ?
- ✓ O que as montadoras estão falando ?
- ✓ É sério mesmo ?

Ta bom, é o que temos pra janta ....# BORA REDUZIR LA

# Como fazer ?

---

1. Primeiro passo : verificação efetiva de caixa, a perda reflete diretamente no cashflow, o diretor financeiro deve informar a evolução da perda e a necessidade de recuperação.
2. Segundo passo : Orientar os analistas de custos a procurarem os excessos e as possíveis contas de redução.
3. Terceiro passo : Definição dos pilares da redução de gastos criação projetos.

# Excessos e Possíveis contas para redução

RED.	CONTA	DESCRIÇÃO	TOTAL 2015	REDUÇÃO 2016	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15
25%	4020103006	Fret sobre vend	1.010.170,28	757.627,71	96.168,01	103.746,98	107.723,90	94.617,35
15%	4020102101	Desp com Prot L	785.305,43	667.509,62	0,00	2.371,95	0,00	0,00
15%	4010202008	Assist Med e Od	650.552,00	552.969,20	106.225,01	68.604,71	86.783,03	41.144,23
30%	4010201020	Perda por Refug	637.804,79	446.463,35	9.813,12	10.437,68	20.791,30	18.140,99
15%	4020102090	Desp Import e E	608.895,87	517.561,49	70.138,79	52.646,13	50.793,12	39.069,53
15%	4010202012	Alimentação	485.336,58	412.536,09	59.498,50	51.646,65	46.551,07	38.846,16
15%	4010202013	Transporte	483.769,22	411.203,84	61.494,53	80.883,49	45.312,05	32.128,71
20%	4020102008	Legais e Judici	356.485,86	285.188,69	3.670,37	6.603,73	-108,24	-974,20
15%	4020101008	Assist Médica O	323.563,54	275.029,01	-509,39	1.214,75	35.421,31	21.344,62
30%	4010205021	Mat Man Maq Equ	315.114,02	220.579,81	32.510,83	32.293,14	19.190,10	47.857,10
15%	4010205012	Seg Patrimonial	294.673,96	250.472,87	25.713,53	23.944,36	51.110,91	6.261,22
30%	4010205001	Serv Man Maqs E	264.432,99	185.103,09	16.256,77	21.215,29	11.085,51	35.137,28
15%	4010205061	Aluguel de Maq.	234.745,00	199.533,25	33.665,00	17.640,00	15.940,00	20.900,00
15%	4010205040	Energia Elétric	229.465,69	195.045,84	8.610,30	13.518,16	21.921,40	22.230,99
15%	4010204008	Assist Méd e Od	225.281,07	191.488,91	-897,89	41.049,11	27.604,27	28.456,69
15%	4020101013	Alimentação	225.011,17	191.259,49	5.553,10	22.704,35	15.604,34	10.420,98
30%	4020102028	Servs de Tercei	224.285,11	156.999,58	28.418,44	5.882,67	4.507,17	8.454,73
15%	4010202014	Mat de Seg e un	206.958,89	175.915,06	14.041,24	24.053,68	37.506,06	10.713,06

# Pilares da redução - foco em 2016

## PILARES DA REDUÇÃO

- 1 – COMPRAS ( MATERIAIS )
- 2 – MANUTENÇÃO
- 3 – SERVIÇOS
- 4 – MÃO DE OBRA
- 5 - VIAGENS

CHRISTIAN

- 1 - BETIM ( 1300 - 1301 )
- 2 - CAÇAPAVA ( 1200 - 1201 - 1202 - 1203 )
  - 2016
    - 1200 - JIT VW
      - DASHBOARD
      - ESTOQUE
      - INFLAÇÃO INTERNA
      - INVENTARIO
      - REAL vs BUDGET
      - REDUÇÃO DE CUSTOS
      - RENTABILIDADE
    - 1201 - JIT GM
    - 1202 - METALS
    - 1203 - FOAM
    - 2016
  - 3 - CAMAÇARI ( 1400 )
  - 4 - GOIANA ( 1700 )
    - 2016
      - DASHBOARD
      - ESTOQUE
      - INFLAÇÃO INTERNA
      - INVENTARIO
      - REDUÇÃO DE CUSTOS
      - RENTABILIDADE
    - 5 - JOINVILLE ( 1800 )
      - 2016
        - ALINHAMENTO DE CONTA E REDUÇÃO DE GASTOS
        - DASHBOARD
        - ESTOQUE
        - INFLAÇÃO INTERNA
        - INVENTARIO
        - RENTABILIDADE
        - Nova pasta
      - 6 - NAVEGANTES ( 1600 )
        - 2015
        - 2016
          - ALINHAMENTO DE CONTAS E REDUÇÃO DE GASTOS
          - DASHBOARD
          - ESTOQUE
          - INFLAÇÃO INTERNA
          - INVENTARIO
          - RENTABILIDADE
        - 7 - ESCOBAR ( 5200 )
          - 2016
            - DASHBOARD
            - ESTOQUE
            - INFLAÇÃO INTERNA
            - INVENTARIO
            - REDUÇÃO DE CUSTOS
            - RENTABILIDADE
          - 8 - FERREYRA ( 5300 )
          - 9 - PACHECO ( 5100 )
          - 10 - ESCRITÓRIO CENTRAL ( 1100 - 1101 - 1102 - 1103 - 1104 )

# Projetos LEAR de redução de gastos

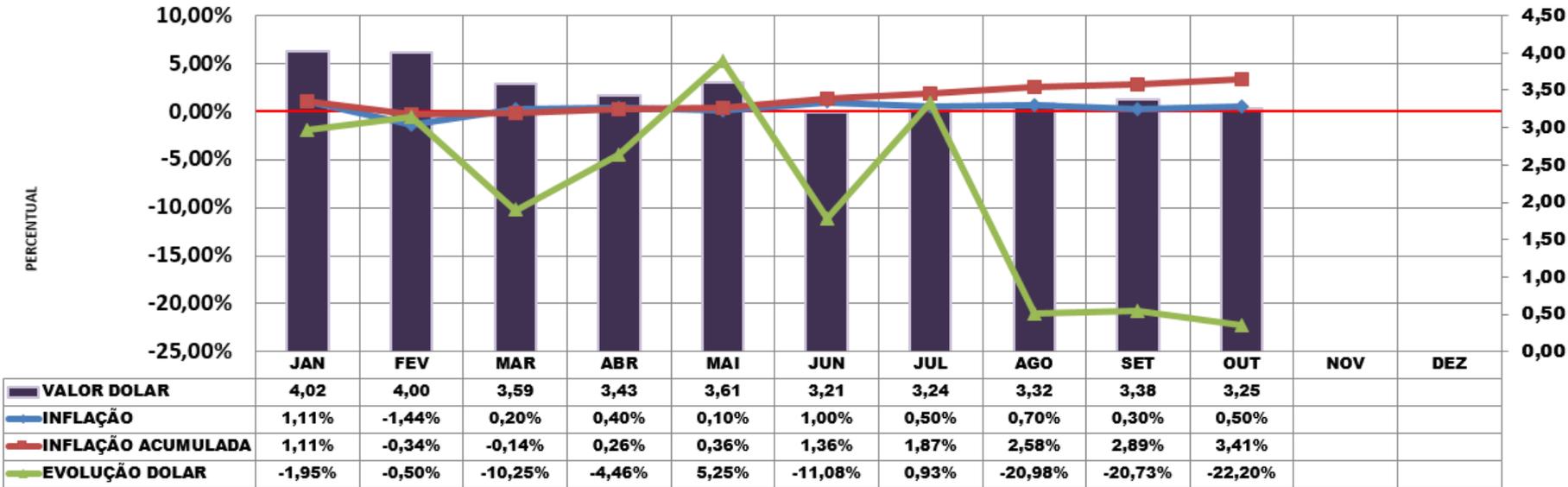
1. PROJETO LN 3 – Redução de 3 milhões na planta NAVEGANTES
1. PROJETO LC 5 – Redução de 5 milhões na planta de CAÇAPAVA
2. PROJETO LJ 1 – Redução de 1 milhão na planta de JOINVILLE
1. PROJETO LG – LF – LP – LE - LCAM

# Ferramentas de apoio ao processo

- Gráfico da evolução da inflação interna
- Rentabilidade dos produtos
- BSC
- Acompanhamento das contas

# Gráfico da inflação interna

## INFLAÇÃO INTERNA 2016



# Analise de rentabilidade

CODIGO	QUANT.	PMV	FAT.BRUTO	ICMS	Cofins	Pis	FAT LIQ.	MATERIAL	MOD	FRETE	SCRAP	OVERHEAD	LUCRO
=====>	379.565	97,30	36.933.189	4.340.663	2.799.816	607.855	29.178.188	16.614.160	4.092.479	286.597	107.133	3.790.394	4.287,
260376405	24.000	4.617,10	4.071.482,92	410.147,56	309.432,72	67.179,46	3.284.723,18	1.695.360,00	412.800,00	32.263,60	12.060,44	387.360,00	744.879
260314870	6.220	12.453,54	1.760.477,52	211.257,27	133.796,34	29.047,90	1.386.376,01	993.147,40	255.642,00	13.617,43	5.090,32	239.967,60	- 121.088
260335570	6.762	3.580,59	1.504.282,00	180.513,84	114.325,42	24.820,62	1.184.622,12	660.985,50	159.312,72	11.635,74	4.349,55	149.643,06	198.695
260314860	4.360	12.584,71	1.276.031,45	153.123,75	96.978,41	21.054,46	1.004.874,83	689.403,20	178.411,20	9.870,20	3.689,58	167.336,80	- 43.836
260299860	12.000	2.670,97	1.033.922,46	124.070,68	78.578,05	17.059,71	814.214,02	401.400,00	94.080,00	7.997,47	2.989,53	88.200,00	219.547
260335590	4.440	3.053,66	903.884,12	108.466,08	68.695,20	14.914,07	711.808,77	364.701,60	88.533,60	6.991,61	2.613,53	83.161,20	165.807
260314835	3.420	8.964,81	901.754,37	108.210,51	68.533,38	14.878,93	710.131,55	538.513,20	146.615,40	6.975,14	2.607,37	137.518,20	- 122.097
260314895	3.121	9.575,38	853.849,61	102.461,96	64.892,53	14.088,50	672.406,62	514.028,70	131.050,79	6.604,59	2.468,86	123.029,82	- 104.776
260335560	3.322	3.741,17	772.142,64	92.657,11	58.682,87	12.740,34	608.062,32	326.552,60	79.163,26	5.972,58	2.232,61	74.213,48	119.927
260323300	14.520	1.521,28	712.547,21	85.505,68	54.153,59	11.757,03	561.130,91	226.221,60	44.140,80	5.511,61	2.060,29	41.382,00	241.814
260335540	3.080	3.387,31	652.056,27	78.246,74	49.556,29	10.758,92	513.494,32	304.334,80	73.488,80	5.043,70	1.885,39	69.022,80	59.718
260106490	15.600	1.565,41	642.641,85	77.117,07	48.840,74	10.603,56	506.080,48	97.032,00	30.576,00	4.970,88	1.858,16	28.860,00	342.783
260314840	2.165	8.819,02	636.438,94	76.372,65	48.369,35	10.501,26	501.195,68	335.683,25	91.839,30	4.922,90	1.840,23	86.231,95	- 19.321

**Lear Brasil**  
**Balanced Scorecard - 2016**

Nº	Metric	Pillar	Frequency	Owner	Data Support	Meas	Target	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul
<b>FINANCE</b>														
2	Tax over PI shortages - Provision	FIN	Monthly		C Radloff	R\$								
3	Nota Fiscal WRITTER	FIN	Monthly		R Pederiva	Qty								
6	Manual Payments (APs)	FIN	Monthly	C Castilho	A Liesenberg	Qty								
7	Interest & Penalties Paid	FIN	Monthly	C Castilho	A Liesenberg	R\$								
10	Landing cost factor - %	FIN	Monthly	M Bicudo	G Galdino	%								
11	Freight	FIN	Monthly	R Daros	C Radloff	R\$								
12	AR - aging vs DSO	FIN	Monthly	T Pagoto	R Antunes	R\$								
13	AP - aging vs DMO	FIN	Monthly	S Peixoto	A Liesenberg	R\$								
14	I/C Aging	FIN	Monthly	F Trigo	E Benedetti	R\$								
17	Psavings	FIN	Monthly	S Peixoto	K de Souza	R\$								
18	Cost-out	FIN	Monthly	F Trigo	A Okubi	R\$								
19	T&E	FIN	Monthly	C Castilho	C Maciel	R\$								
20	Fixed & Variable Costs	FIN	Monthly	F Trigo	C Radloff	R\$								
22	Cash Flow Generation	FIN	Monthly	C Rosa	D Justo	R\$								
32	PIR	FIN	Monthly	S Peixoto	K de Souza	R\$								

# Acompanhamento das contas - 2016

CENTRO DE CUSTO	DESCRIÇÃO	JAN/16 (REAL)	FEV/16 (REAL)	MAR/16 (REAL)	ABR/16 (REAL)	MAI/16 (REAL)	JUN/16 (REAL)	JUL/16 (REAL)
1201.002	PR.GMI700SE	300.718,26	252.592,90	213.653,07	188.363,12	254.166,94	285.348,10	291.397,29
1201.004	PROD GMI 31UX S	62.658,00	42.708,18	24.162,54	29.406,63	35.889,14	39.603,90	37.351,35
1201.104	DIR COMPRAS	697,98	697,98	697,99	697,97	697,98	698,00	697,93
1201.120	GER. CONTR.	104.127,26	87.048,96	163.907,69	114.261,65	99.098,38	70.460,38	94.854,84

PR.GMI700SE		BACK	JAN/16 (REAL)	FEV/16 (REAL)	MAR/16 (REAL)	ABR/16 (REAL)	MAI/16 (REAL)	JUN/16 (REAL)	JUL/16 (REAL)
4010201020	Perda por Refug		1,49	- 283,40	512,79	158,93	-	- 0,07	6.292,19
4010202001	Salários		44.705,05	71.684,74	76.932,12	73.603,99	78.105,14	83.272,63	78.710,00
4010202002	Horas Extras		1.082,77	725,35	731,85	812,01	757,35	788,91	841,47
4010202003	13. salário		6.726,54	6.617,66	6.570,26	6.911,42	7.071,06	7.456,35	7.175,65
4010202004	Férias		49.574,74	5.512,19	6.847,32	8.467,17	9.324,37	6.984,31	8.622,82
4010202005	Participação Re		29.903,34	8.866,61	-	-	-	-	-
4010202006	Encargos Social		8.297,43	7.007,30	7.707,20	7.529,49	7.623,10	7.938,67	7.489,15
4010202007	Rescisão		4.356,78	17.857,25	-	7.557,15	8.774,80	5.905,10	8.934,43
4010202008	Assist Med e Od		24.105,02	20.223,10	21.022,02	- 1.577,19	21.762,76	44.865,62	24.090,94
4010202009	Seguros		- 151,42	156,36	454,93	- 148,39	164,37	292,83	13,55
4010202010	Previdência Pri		306,84	302,30	296,27	300,20	307,45	319,38	317,02

# Milagres acontecem

- BMW – EXPORTAÇÃO X1
- RENEGADE – EXCELENTE ACEITAÇÃO
- ONIX – LIDER DE VENDAS

# DÚVIDAS - AGRADECIMENTO E CONTATO



Obrigado!



cradloff@lear.com

**Christian Radloff**

Supervisor de Custos

Lear Joinville

+ 55 47 3801-6661

Rua Dona Francisca, 8.300 Bloco B,  
Zona Industrial Norte – Joinville/SC

