

SISTEMAS DE CUSTOS X ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



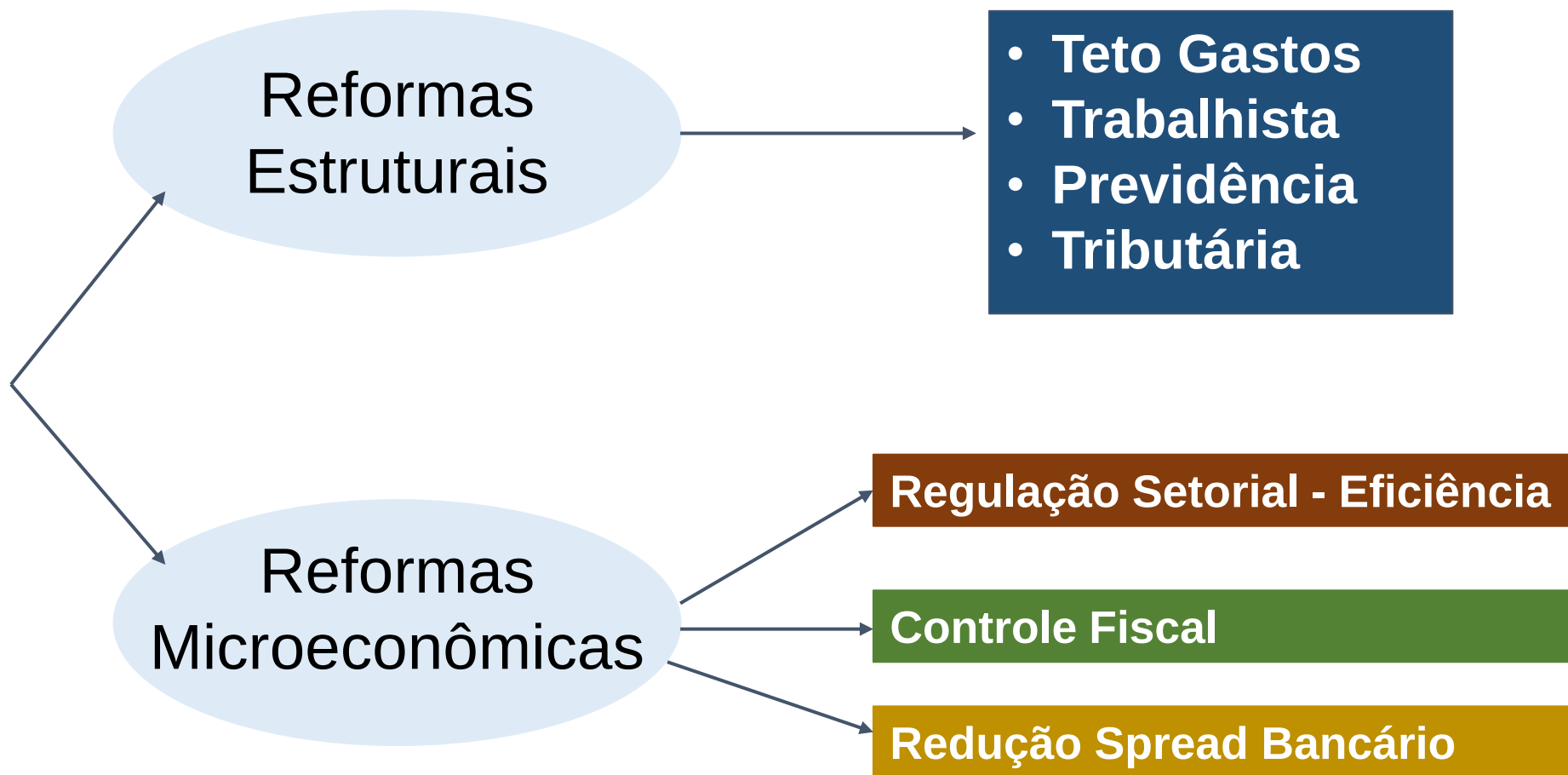
✓ **Aumento da complexidade**

- ✓ Contratos complexos
- ✓ Exigências da Lei 8.666 (Licitações e Contratos)
- ✓ Novos produtos e Serviços

✓ **Aumento dos Fatores de risco**

- ✓ Deterioração no Perfil de Crédito dos clientes
- ✓ Recessão nos últimos anos
- ✓ Ameaça de Recuperação Judicial (Clientes e Fornecedores)
- ✓ Crise econômica

AGENDA DE REFORMAS



PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Percepção sem o
conceito de risco



Percepção com o
conceito de risco

**Qual o maior risco de uma
Companhia em relação aos seus
Administradores e Acionistas?**

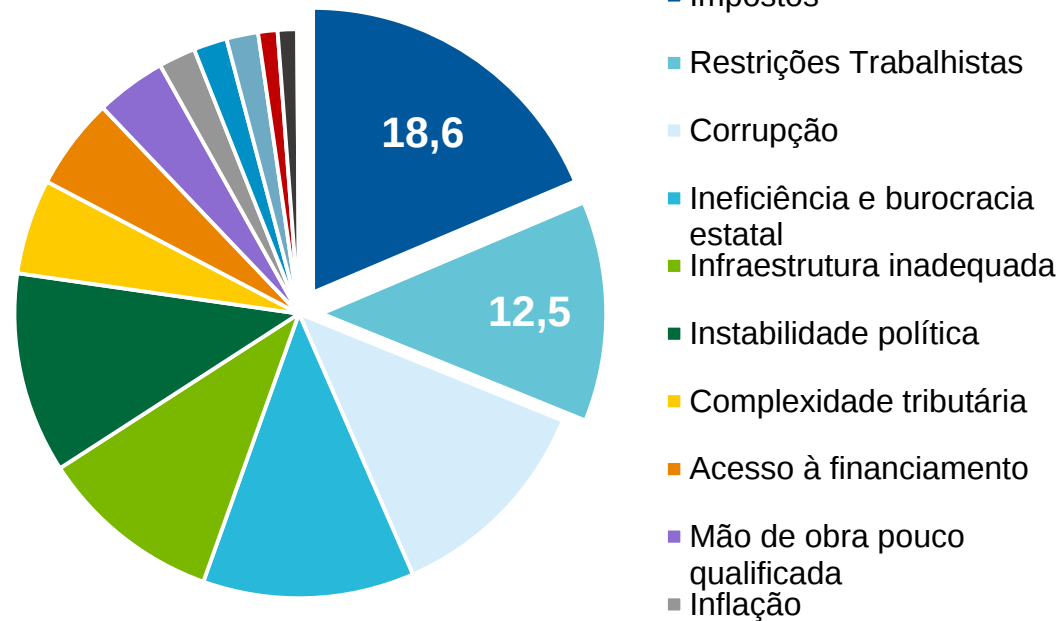
Desconhecimento da real exposição a
riscos e deficiências na estrutura de
Governança Corporativa e de Controles
podem gerar perdas significativas e
inesperadas do valor aos acionistas.

RANKING DE COMPETITIVIDADE GLOBAL

FORUM ECONÔMICO MUNDIAL POSIÇÃO DO BRASIL ENTRE 137 PAÍSES

PAÍS	17/18
SUIÇA	1
EUA	2
CINGAPURA	3
HOLANDA	4
ALEMANHA	5
↓	↓
CHINA	27
↓	↓
ÍNDIA	40
↓	↓
MÉXICO	51
↓	↓
BRASIL	80

PRINCIPAIS PROBLEMAS PARA FAZER NEGÓCIOS NO PAÍS (EM %)

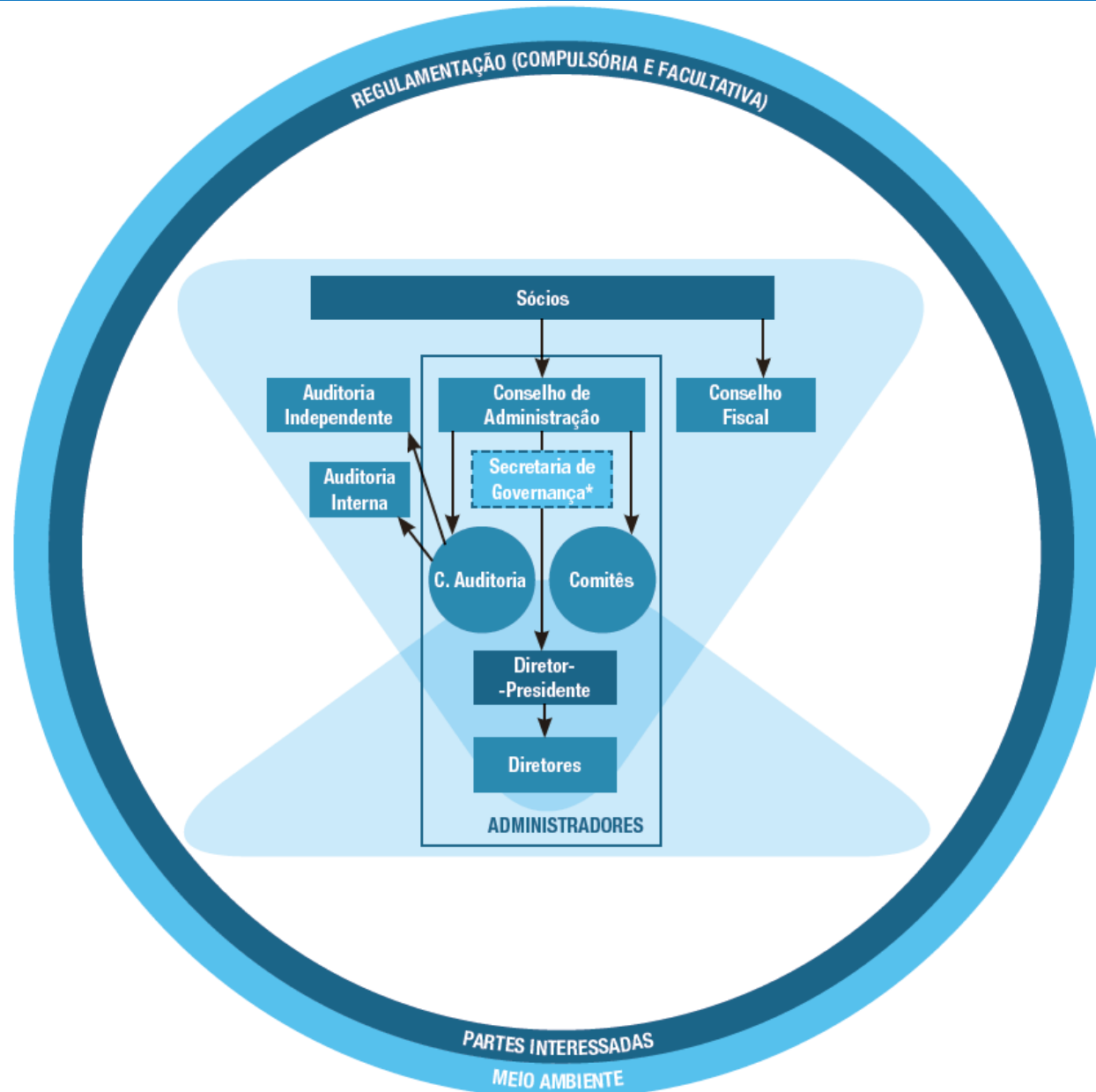


Fonte: Jornal Valor Econômico

- **32,66% DO PIB EM 2015**
 - **EXPECTATIVA DE 33% EM 2017**
- **OUTROS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO (2014)**
 - RÚSSIA: 23,00%
 - COLÔMBIA: 20,27%
 - CHINA: 20,00%
 - CHILE: 19,82%
 - MÉXICO: 19,50%
 - ÍNDIA: 12,10%

Fonte: RFB/Amcham

CÓDIGO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – COMPANHIAS ABERTAS



ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

```
graph TD; A[Assembleia Geral Ordinária/Extraordinária] --> B[Conselho de Administração]; B --> C[Conselho Fiscal]; C --> D[Direção Geral]; D --> E[Superintendências]; E --> F[Diretorias];
```

Assembleia Geral Ordinária/Extraordinária

Conselho de Administração

Conselho Fiscal

Direção Geral

Superintendências

Diretorias

- CVM
- BOVESPA
- LEI DAS S.A.s
- LEGISLAÇÕES:
 - Societária
 - Responsabilidade Civil
 - Tributaria
 - Trabalhista
 - Ambiental
 - Outras
- AGÊNCIAS REGULADORAS

1

DREs

2

INFORMAÇÃO PARA INVESTIDORES

3

COMPLIANCE

4

APURAÇÃO DE IMPOSTOS

5

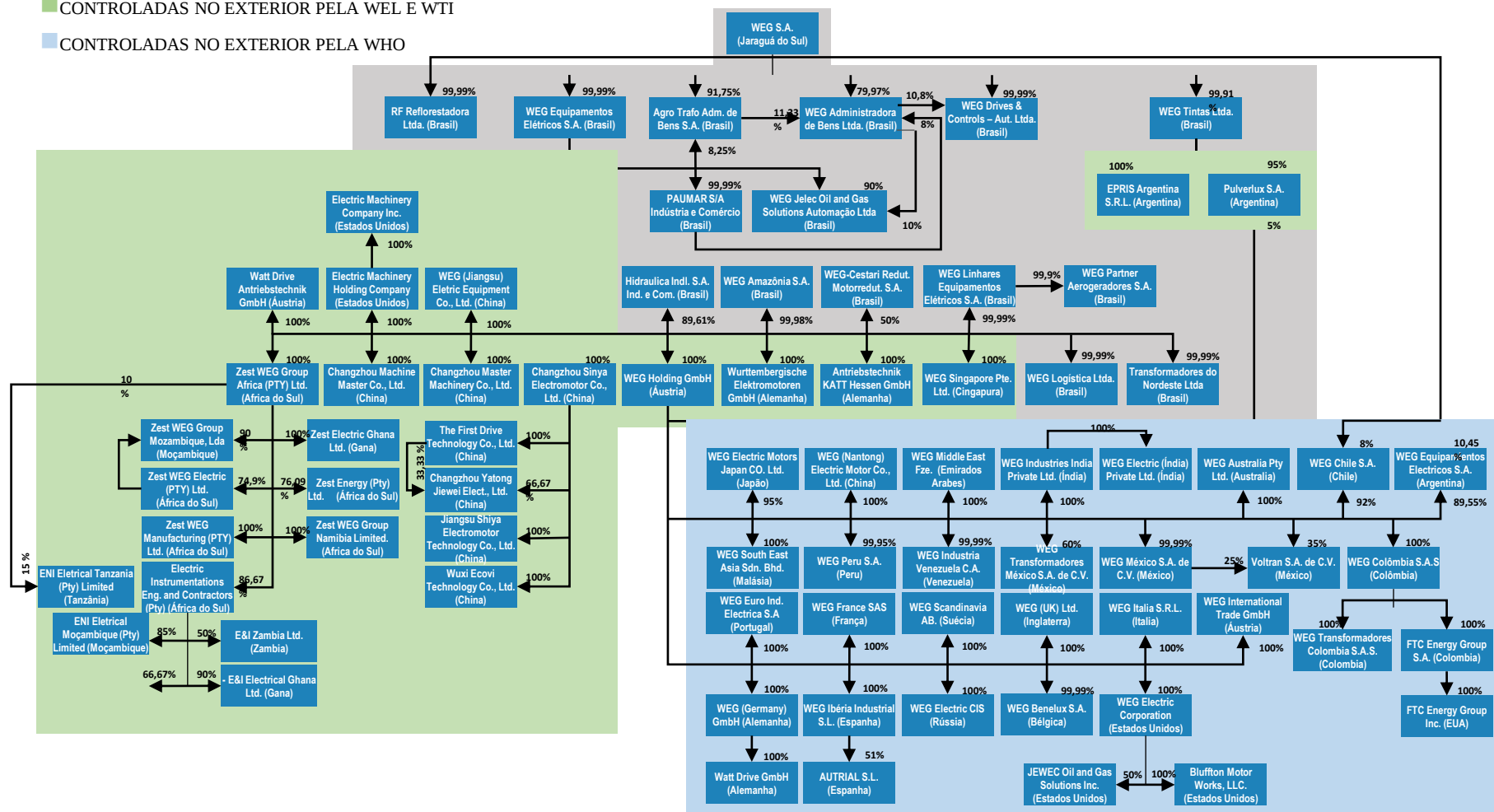
OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

ORGANOGRAMA SOCIETÁRIO GRUPO WEG

■ CONTROLADAS NO BRASIL

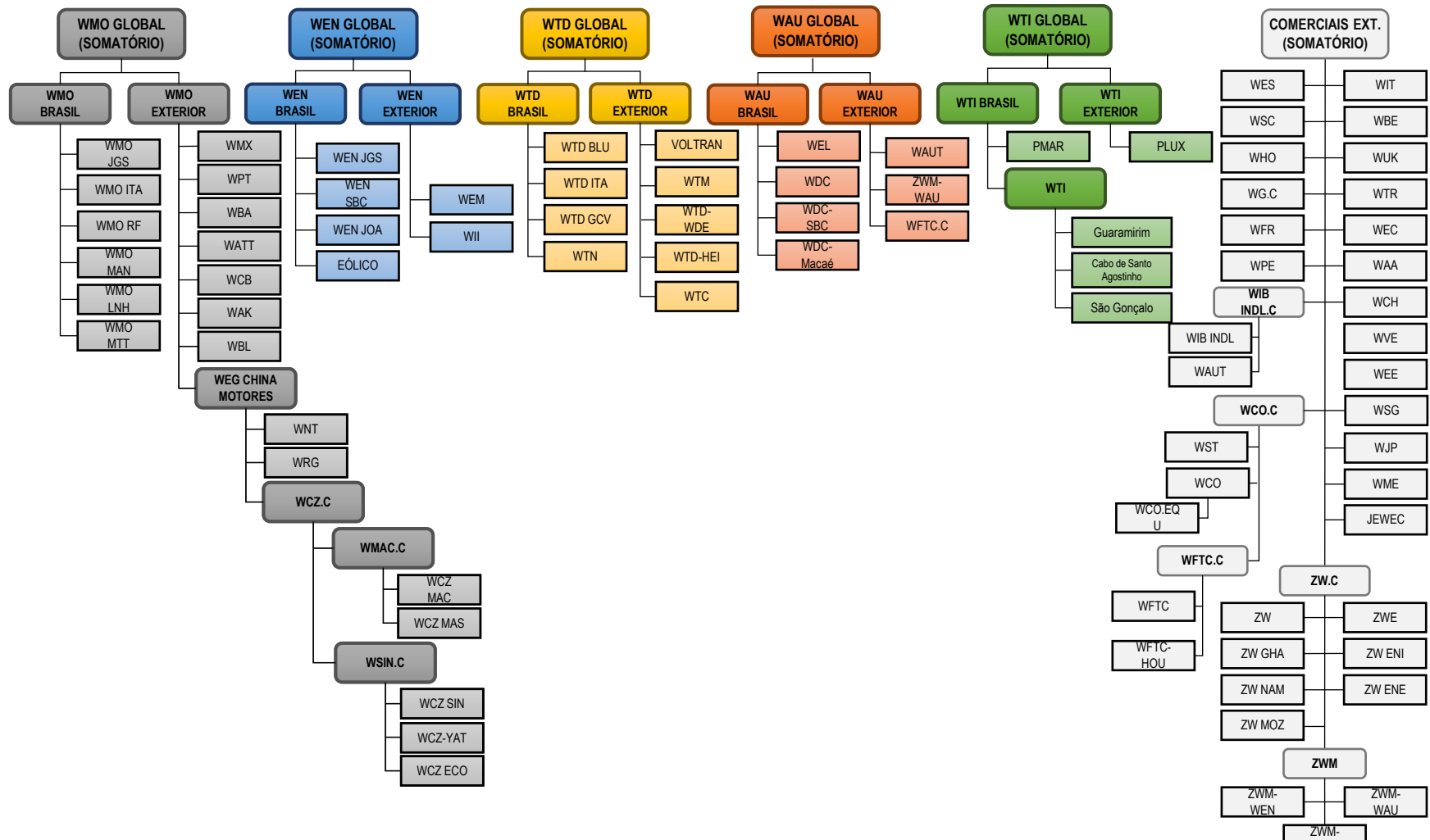
■ CONTROLADAS NO EXTERIOR PELA WEL E WTI

■ CONTROLADAS NO EXTERIOR PELA WHO



Posição em 31.07.2017

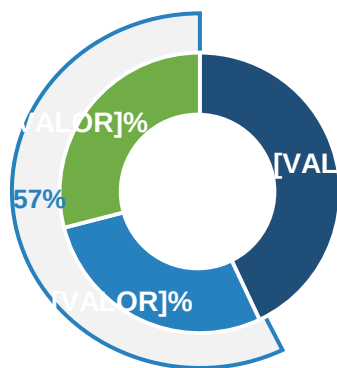
ESTRUTURA GERENCIAL



CRESCIMENTO CONTÍNUO E CONSISTENTE

INTERNACIONALIZAÇÃO

• Receita Operacional Líquida (ROL) - 2016



- Produzido e vendido no Brasil
- Produzido no Brasil e exportado
- Produzido e vendido no exterior

Volume de ativos

- 72,3% Brasil
- 27,7% Exterior

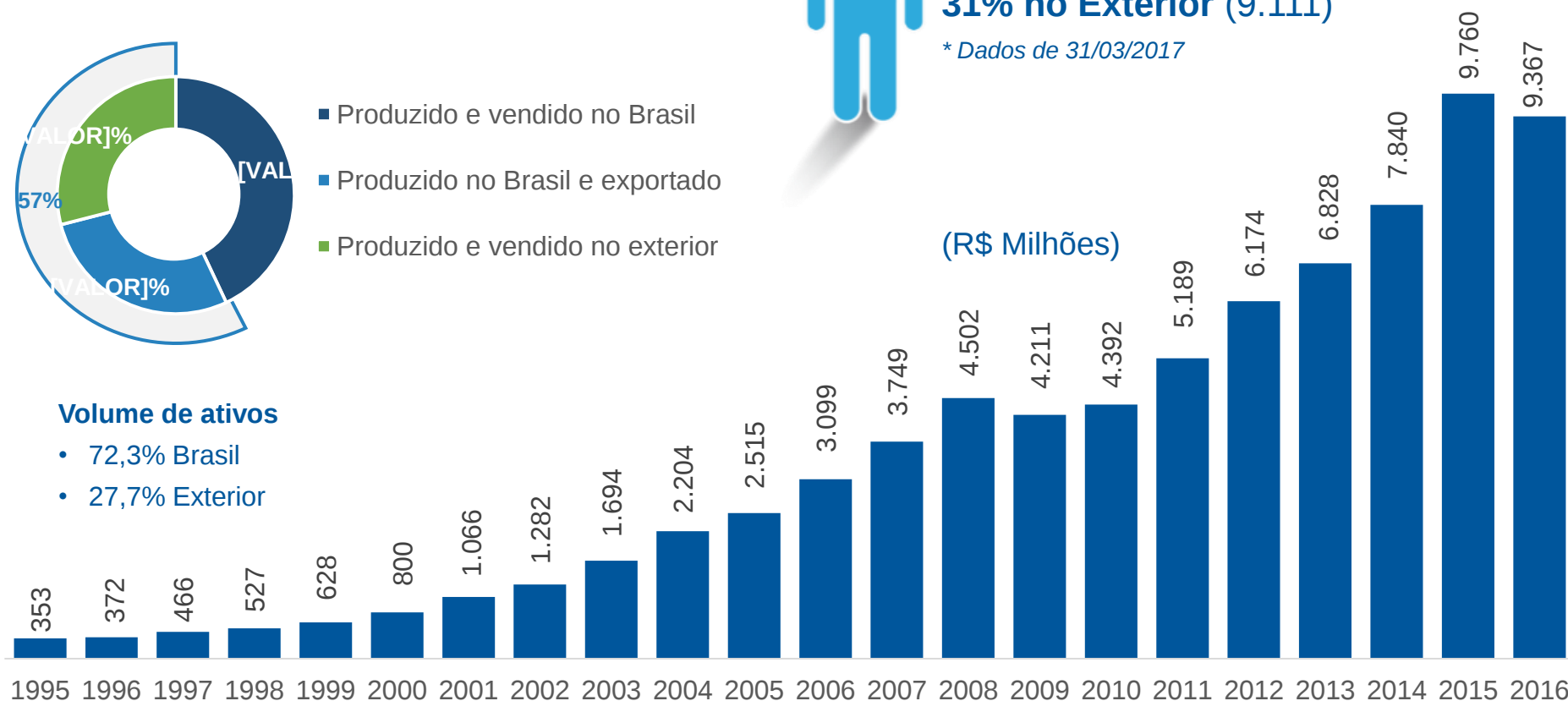


Total: 29.325 Colaboradores*

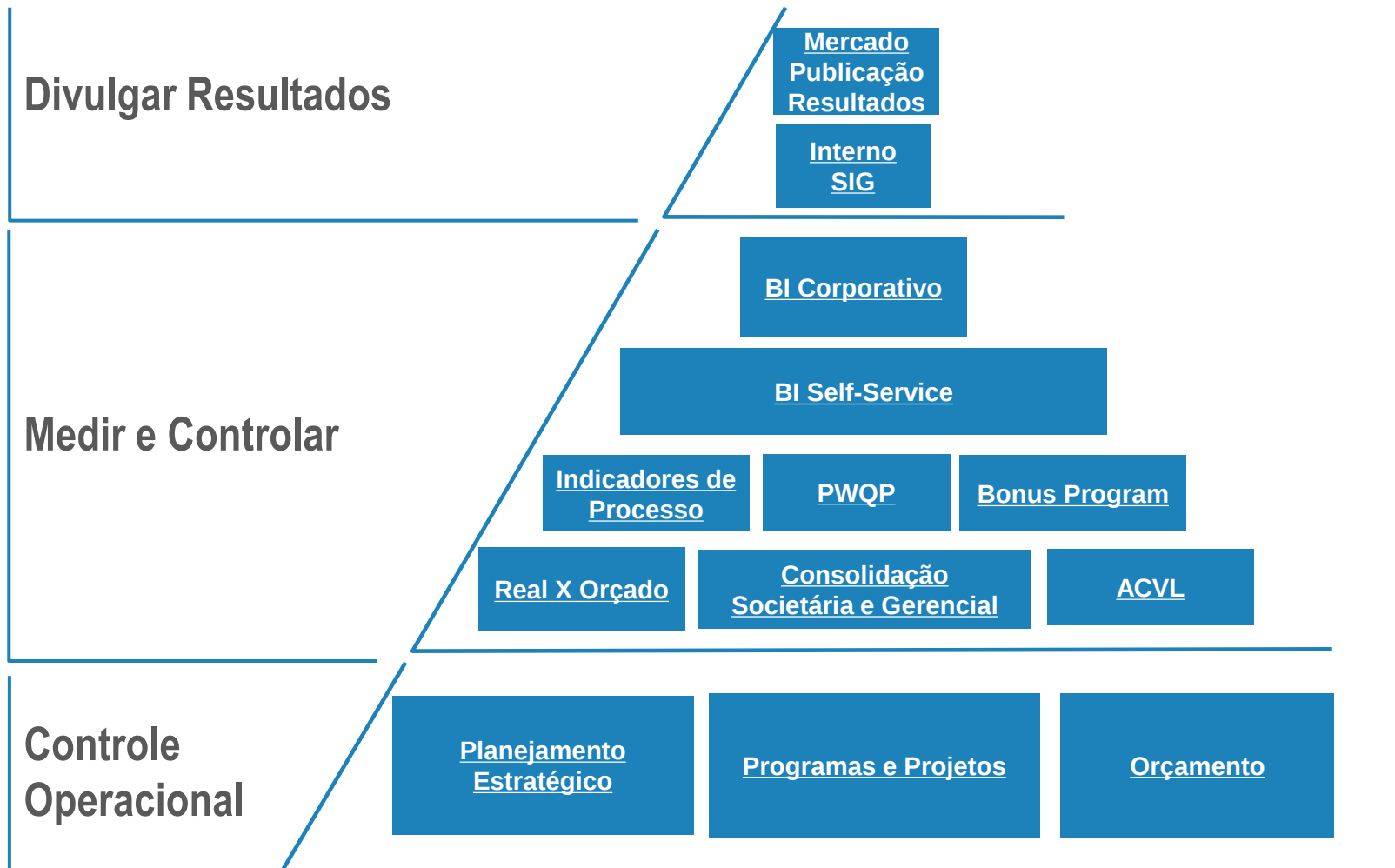
69% no Brasil (20.214)

31% no Exterior (9.111)

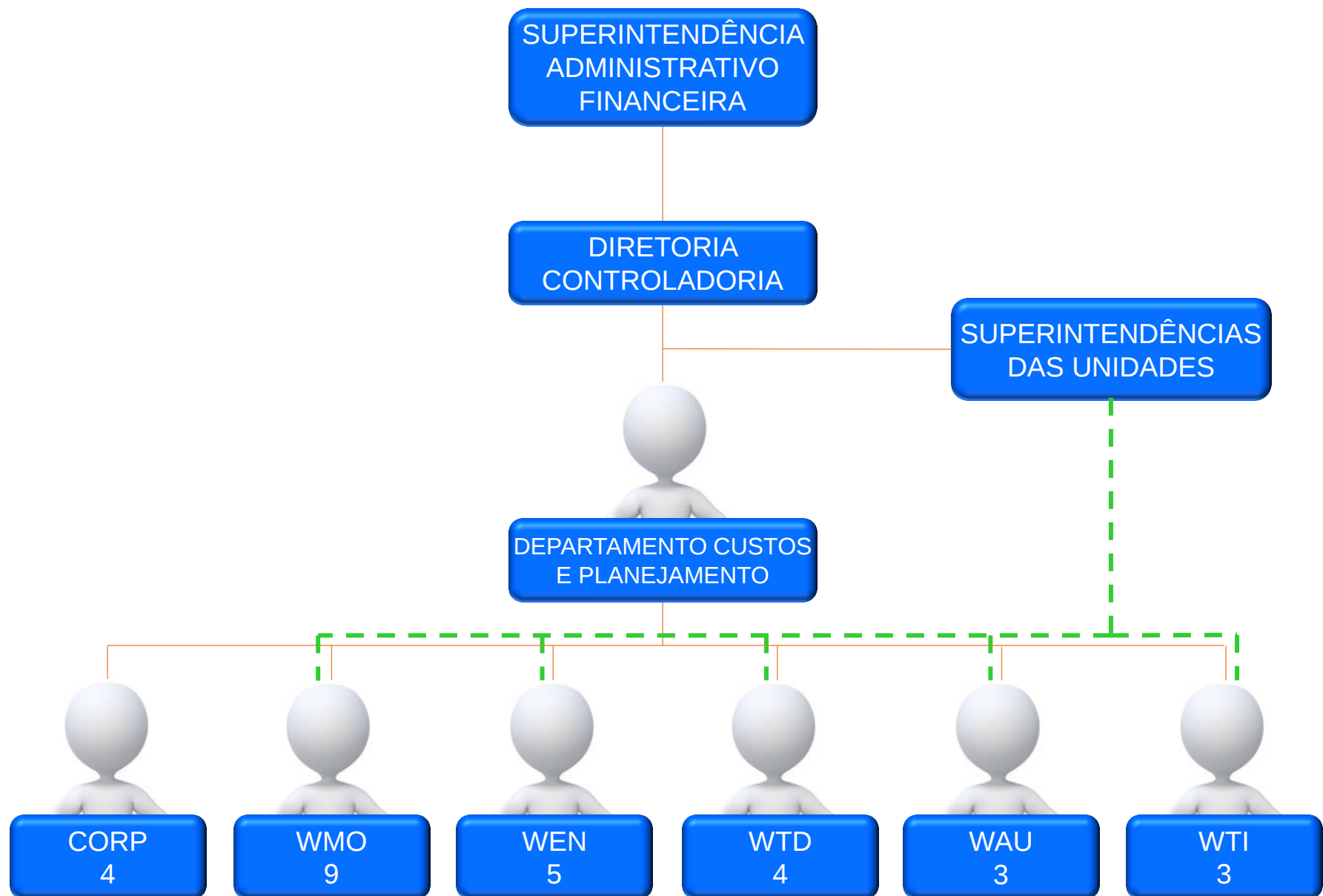
** Dados de 31/03/2017*



SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

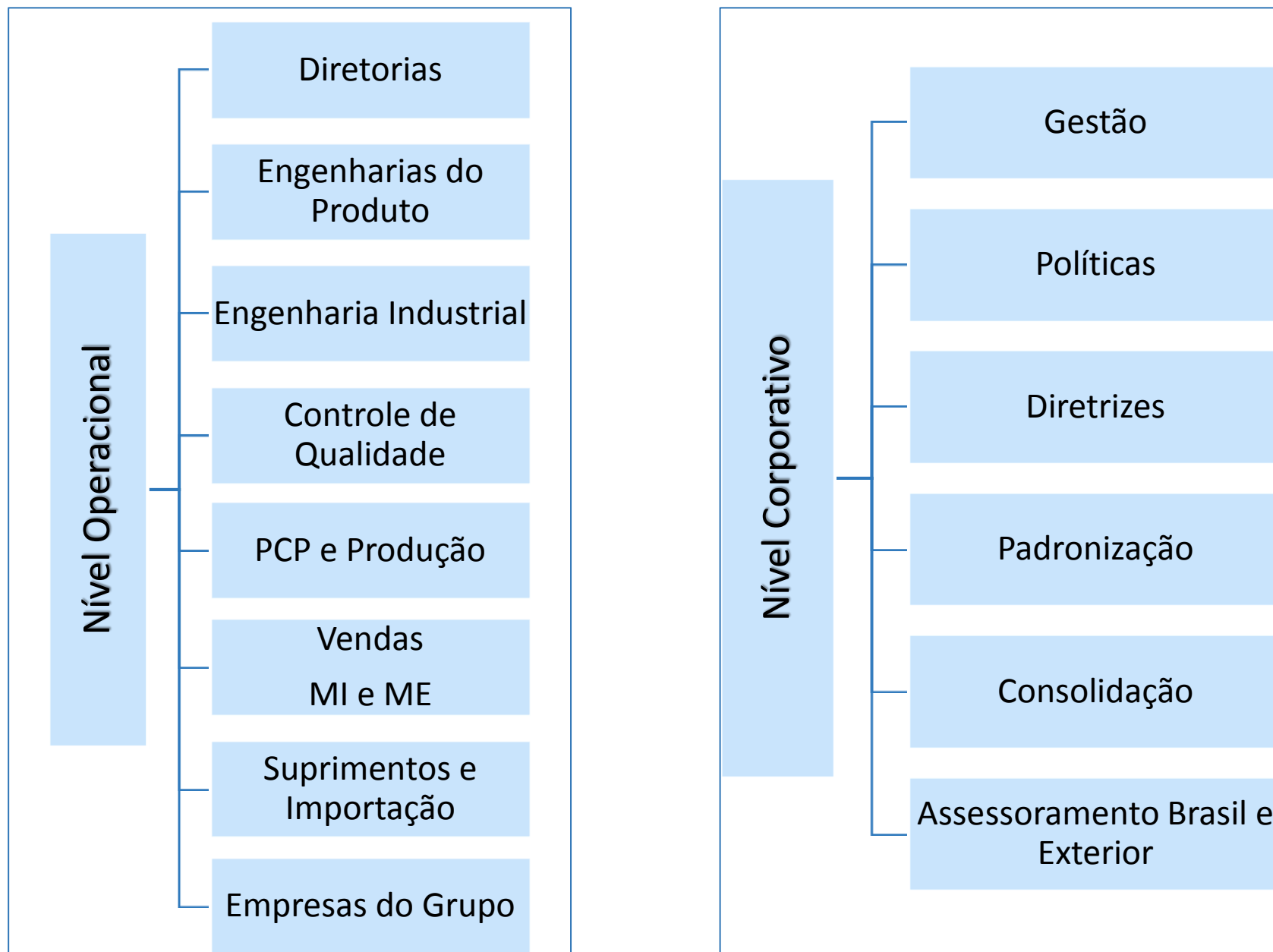


ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Prestar serviços de informações aos diversos níveis hierárquicos, permitindo aos mesmos, condições para elaboração de estratégias e tomadas de decisões com velocidade e qualidade, tornando a Empresa mais competitiva.

INTERAÇÃO DE CUSTOS



PRINCIPAIS ATIVIDADES



- Apuração do custo individual do produto;
- Estruturação e manutenção do custo ABC;
- Tarifas por centros de custos;
- Inflação interna;
- Orçamento operacional;
- Acompanhamento de indicadores de performance;
- Estudos econômicos de investimentos;
- Suporte geral as unidades produtoras no Brasil e exterior;
- Análise de lucratividade (ACVL).

- Manter estrutura de centros de custos e centros de lucro;
- Executar as rotinas de fechamento de custos;
- Consolidação de informações gerenciais (ACVL e DRE);
- Suporte a projetos de TI;
- Suporte geral as unidades produtoras/comerciais no Brasil e exterior.

SISTEMA DE CUSTEIO

CUSTO DIRETO

- Materiais: **Através da lista técnica**
- Transformação Variável: **Tempos x Tarifas**
 - MOD/Encargos
 - Energia elétrica
 - Manutenção
 - Materiais intermediários



CUSTO FIXO (alocação pelo ABC)

- Transformação Fixo (CPV):
Tempos x Tarifas
- Despesas Adm/Vendas:
Percentual sobre custos de transformação



RKP

Percentual sobre custos diretos + custos fixos



CUSTO TOTAL

TIPOS DE CUSTEIO

**Custo Planejado
(Standard)**

Custo Reposição

**Custo Real
(Fechamento)**

- É o número de horas homem/máquina necessárias para fabricação dos produtos de um mix de produção;
- É resultante dos tempos do roteiro de fabricação dos itens manufaturados;
- Será o divisor dos custos variáveis e fixos para obtenção do respectivo custo unitário.



Sistema que aloca as Despesas para as Atividades e as Atividades para os Produtos.

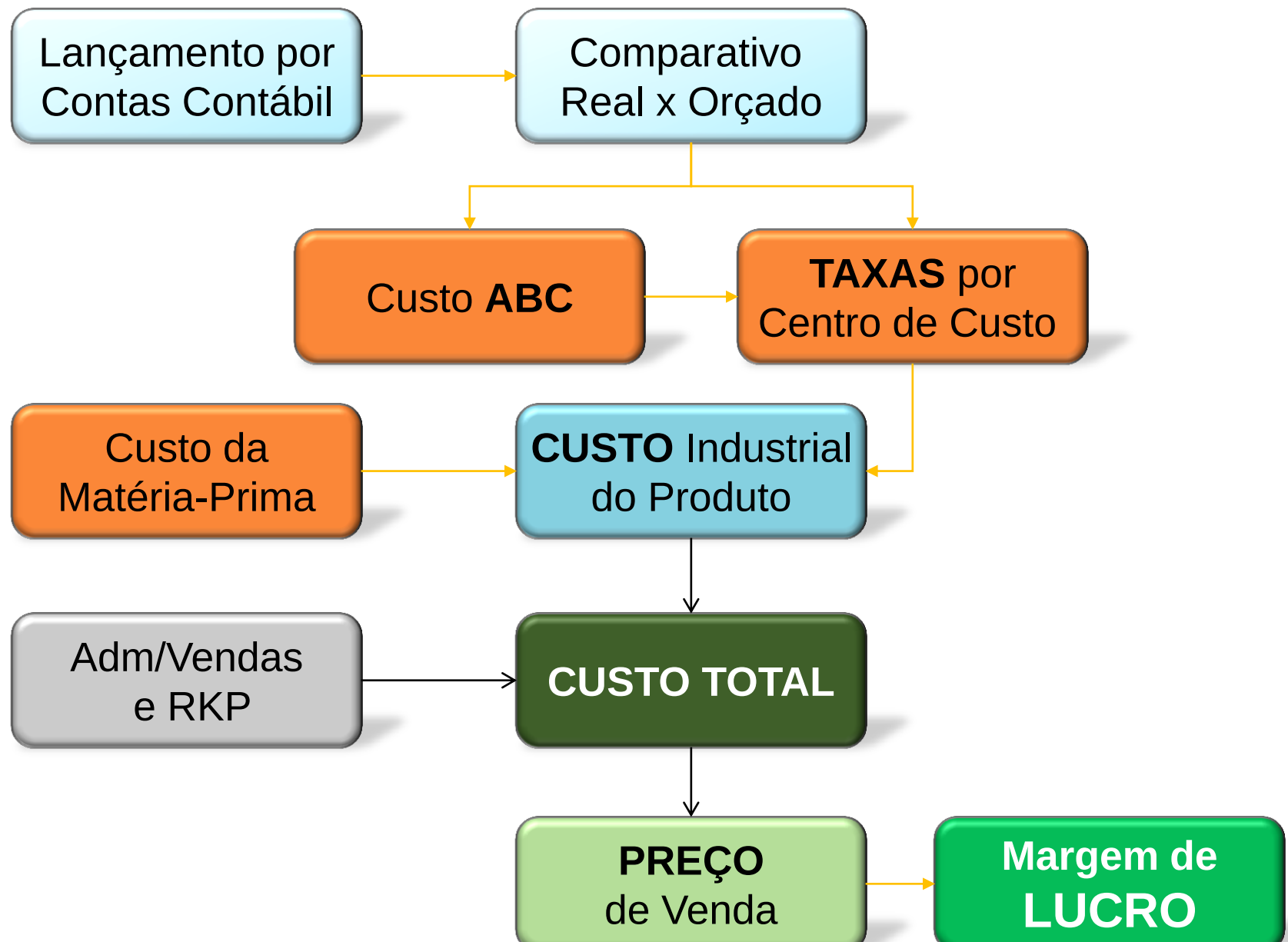


Essência do sistema:

- Identificação das atividades;
- Escolha do direcionador.



FLUXO DOS CUSTOS



CUSTO DE MÃO DE OBRA DIRETA

COMPARATIVO COM OUTROS PAÍSES

VALORES DE REFERÊNCIA (BRASIL =
100%)
SEM DESONERAÇÃO

PAÍS	2017
BRASIL	100,00
CHINA	55
MÉXICO	55
ÍNDIA	32

PESO DOS ENCARGOS SOCIAIS:

ÍNDIA= 27,06%

MÉXICO= 41,83%

CHINA= 47,27%

BRASIL= 70,82%

ENCARGOS SOCIAIS:

- INSS
- SESI
- SENAI
- SEBRAE
- INCRA
- SALÁRIO EDUCAÇÃO
- RAT (FAT X SAT)
- FGTS
- 13º SALÁRIO
- FÉRIAS
- ENC. S/ FÉRIAS
- SENAI (ACRESC.)
- AVISO PRÉVIO, INDENIZADO
- ENC. TRAB. S/ AVISO PRÉVIO INDENIZADO
- MULTA RESCISÓRIA/CONTRIB. SOCIAL S/ FGTS

Fonte: Pesquisa WEG com algumas empresas industriais.

FECHAMENTO DE CUSTOS

- Cálculo de produção em andamento (WIP);
- Apropriação de custos/despesas de ordens de qualidade, manutenção, investimentos, serviços em garantia e P&D;
- Cálculo e reconhecimento de custos/receitas dos projetos CPC17;
- Cálculo do custo real dos materiais (material ledger);
 - Cálculo dos estoques de materiais, produtos em elaboração e acabados;
 - Reavaliação dos estoques WIP;
 - Reavaliação dos consumos;
- Alocação ABC real;
- Execução dos ciclos de distribuição (energia elétrica, água, etc.);
- Alocação/rateio de despesas gerais para a Lei do Bem;
- Despesas corporativas;
- Análises dos estoques;
- Liberação do processo de fechamento para a Contabilidade.



RELATÓRIOS GERENCIAIS

- ➔ Análise do Custo, Volume e Lucro (ACVL);
- ➔ Giros dos Estoques;
- ➔ Aproveitamento de Mão de Obra;
- ➔ Análise da Absorção dos Custos pelas Tarifas;
- ➔ D.R.E. Gerencial de Custos;
 - Custos e despesas fixos e variáveis;
 - Margem de contribuição;
 - Ponto de equilíbrio;
- ➔ Valor dos Estoques por Depósito;
- ➔ Despesas Gerenciáveis/ROL;
- ➔ Cálculos de Retorno de Investimentos;
- ➔ Inflação Interna;
- ➔ Diferenças de Preços não Alocadas aos Produtos;
- ➔ Comparativo de Custo entre Plantas.



DIFERENÇAS DRE X ACVL

	DRE	ACVL
Conceito	Tem como objetivo apresentar o lucro do mês considerando produção e vendas realizadas, bem como a variação de estoques naquele período e de forma global (por centro de lucro)	Tem como objetivo apresentar o lucro por item, cliente e mercado, com base em custos planejados e reais, levando em consideração as vendas realizadas no mês
Receita Bruta	Com todos os impostos	Não inclui o IPI e ICMS substituição tributária, vendas de sucatas, ativos e Back to Back
Deduções de Vendas	Impostos, devoluções	Impostos e devoluções
CPV	Custo real com AVP	Custo planejado para produtos e custo real para projetos e serviços
Diluição de Custos Fixos e Transformação Diretos	Diferenças entre real produzido/vendido com o planejado são absorvidas no resultado	Absorção pelo volume de produção/vendas planejado

DIFERENÇAS DRE X ACVL

	DRE	ACVL
Reintegra; Rebate; ICMS – Subvenção Governamental; Crédito Presumido de ICMS; Desoneração da Folha de Pagamento	Considera	Não considera
Despesas Variáveis de Vendas	Lançamentos reais	Planejados para produtos e reais para projetos e serviços
Despesas Administração e Vendas	Lançamentos reais	Planejado
Provisões Trabalhistas, Cíveis e Tributárias	Considera	Não considera
RKP	Não inclui	Inclui
% RA/Lucro	Sobre receita líquida	Sobre receita bruta

MATRIZ OPERACIONAL - CUSTOS

	BRASIL		EXTERIOR	
	UNIDADE 1	UNIDADE 2	UNIDADE 1	UNIDADE 2
1) Sistema ERP	SAP	BAAN IV	SAP	BAAN
2) Possui lista técnica no sistema?	Sim	Sim	Sim	Sim
3) Possui roteiro no sistema?	Sim	Sim	Sim	Sim
4) Possui tarifa por centro de custo?	Sim	Sim	Sim	Sim
5) Periodicidade de atualização dos Materiais e Tarifas	Trimestral	Materiais:Mensal Tarifas:Trimestral	Materiais:Mensal Tarifas:Trimestral	Mensal
6) Possui relatório de lucratividade (ACVL/Outros)?	Sim	Sim	Sim	Sim
7) Possui estrutura de centros de custo e realiza lançamentos por centro de custo?	Sim	Sim	Sim	Não
8) Como são alocados os custos indiretos de fabricação (ABC, RKW, Custo fixo/custo variável)?	ABC	Absorção	ABC	CF ÷ CV
9) Como são alocados as despesas de Vendas e Administrativas aos produtos?	% sobre o custo transformação	% sobre o custo industrial	% sobre o custo transformação	% sobre o custo transformação
10) A empresa possui cálculo de remuneração do capital próprio (RKP) ?	Sim	Não	Sim	Não
11) Qual o método de valorização dos estoques (LIFO, FIFO, Médio)?	Médio	Médio	Médio	LIFO



Muito
obrigado!