



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
MAHLE-METAL LEVE S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
MAHLE-METAL LEVE S.A.

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

José Augusto Grassi, RA 1012019100258

Felipe Marcondes Paoletti, RA 1012020100606

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	11
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	12
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	14
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

Utiliza-se neste trabalho informações importantes sobre Estratégia em Logística buscando entender a Gestão de Cadeia de Valores e Desenvolvimento de Produtos, Logística e Gestão Estratégica de Custos.

Para obter um maior embasamento da teoria, busca-se neste projeto entender o funcionamento da Estratégia Logística da Mahle, empresa de Indústrias e Comércio de Peças e Componentes para Motores a Combustão.

Neste cenário, analisa-se como a empresa Mahle consolidou sua gestão de cadeia de suprimentos, de uma forma onde é possível otimizar e garantir maior eficiência em todo seu processo, conseguindo destaque no mercado altamente competitivo, concentrando esforços em tecnologia e na formação de recursos humanos.

Investindo fortemente em melhorias no ambiente de trabalho, agregando valor às relações entre clientes, fornecedores e colaboradores diretos e indiretos na sua cadeia de produção e distribuição, são um dos fatores que possibilitam o avanço da empresa, aliado a tecnologia e controle de todos produtos, permite um gerenciamento de custos empresariais assertivo, possibilitando investimentos que tenham um retorno visível e ágil em toda a cadeia de processos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Neste trabalho utiliza-se a empresa MAHLE-METAL LEVE S.A., como caso, tendo o ramo de atividade principal: Indústria e Comércio de Peças e Componentes para Motores a Combustão, e inscrição no CNPJ. 60.476.884/0001-87 (BM&F, 2020). Instalada no Brasil em 1981 na Fundação da Metalúrgica Mogi Guaçu Ltda. no Brasil, uma joint venture entre a MAHLE e a Metal Leve (agora MAHLE Metal Leve S.A.) (MAHLE, 2020).

A Mahle é uma empresa que nasceu em 1920 na Alemanha, tendo como seu precursor e empreendedor Ernst Mahle, em seu sítio diz:

Tudo começa em 1920 em uma oficina nada impressionante. Hoje você provavelmente a chamaria de start-up. Hermann Mahle se junta a Versuchsbau de Hellmuth Hirth como gerente comercial. Logo eles decidem produzir pistões de liga leve para motores. Ernst Mahle segue em 1922 como desenvolvedor e chefe de produção. No entanto, a tecnologia ainda é exigente e os problemas surgem com frequência. Para manter a sujeira e a poeira longe do motor, eles desenvolveram filtros de ar e óleo também. Em poucos anos, a empresa tornou-se uma das maiores fabricantes de pistão alemãs. Os dois irmãos se tornam diretores administrativos, eventualmente proprietários únicos. Mas eles são acima de tudo uma coisa - engenhosos e persistentes. Desde o início gerenciável, a empresa cresceu e se tornou um parceiro de desenvolvimento internacional e fornecedor da indústria automotiva, um impulsionador de tecnologia para a mobilidade de amanhã. (MAHLE, 2020).

A Mahle passou por diversas guerras e crises até se tornar uma das maiores indústrias automotivas do Mundo, sendo hoje "um parceiro líder de desenvolvimento internacional e fornecedor para a indústria automotiva, bem como pioneira e impulsionadora de tecnologia para a mobilidade do futuro." (MAHLE, 2020).

A empresa conta com 16 Centros P&D, 160 localidades de Produção, mais de 77 mil colaboradores, 5 Unidades de Negócios e 4 Profit Centers e em seu último relatório, venda de mais 12 bilhões de Euros.

Segundo MAHLE (2020), seus produtos envolvem:

- Unidade de Negócio Sistemas e Componentes do Motor;
- Unidade de Negócio Filtragem e Periféricos do Motor;
- Unidade de Negócio Gerenciamento Térmico;

- Unidade de Negócio de Eletrônica e Mecatrônica;
- Unidade de Negócio Aftermarket;
- Serviços de Engenharia, Motorsports e Aplicações Especiais;
- Componentes para motores de grande e pequeno porte;
- Gerenciamento Térmico Industrial;
- Unidades de Controle.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Sabe-se que a gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos envolvem vários setores empresariais de maneira sistêmica, mas o principal seria a Logística. Todo o processo, desde a aquisição de matérias primas até seu beneficiamento e pós venda envolvem comunicações, trajetos, armazenamento, negociação e muito controle.

Diante desses fatos, constata-se na MAHLE uma gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos muito bem distribuída e organizada, como podemos observar nos dizeres segundo a própria empresa, "atualmente, estamos presentes em cinco continentes. Em cerca de 160 localidades de produção e 16 grandes centros de pesquisa e desenvolvimento, 77.000 colaboradores desenvolvem e fabricam produtos e sistemas voltados para o futuro." (MAHLE, 2020).

Uma das estratégias utilizadas pela Mahle é a criação de marcas secundárias, que facilitam a venda, o controle, e a logística, podendo ser independente, reduzindo custos de operação. O treinamento de funcionários e o marketing voltado para pré-venda é de suma importância para que os produtos possam ser vendidos de maneira correta, sem desperdício de tempo, material e custos logísticos. Dentre as marcas estão: "MAHLE Original, Knecht, Behr, Metal Leve, Izumi, Clevite e BRAIN BEE. As escolhas oferecidas por estas marcas, que são continuamente mantidas e ampliadas conforme necessário, nos dão uma forte cobertura de mercado. Com uma abrangente rede de logística, nossos produtos estão disponíveis tão rapidamente quanto é possível estar." (MAHLE, 2020)

A empresa também investe bastante em comunicação com os clientes e fornecedores, sendo sinônimo de qualidade, possibilitando a "colaboração conjunta,

garantindo uma gestão de qualidade abrangente que incorpora todos os processos de compras, logística, desenvolvimento e produção."(MAHLE, 2020)

A tecnologia está presente na Mahle desde o processo de compra de matéria prima até o processo de pós-venda, um exemplo disso está na produção,

Os produtos e processos de produção complexos são criados em conjunto com os desenvolvedores em Stuttgart, usando a tecnologia CAD de última geração. Os requisitos para novos produtos: alta resistência mecânica, baixo uso de material e os menores custos de produção possíveis. Abordagens inovadoras estão sendo buscadas simultaneamente para dar ao cliente uma vantagem técnica. Todas as divisões estão envolvidas: do desenvolvimento ao planejamento da produção, ao controle de qualidade e logística. Os processos otimizados agora também significam que os configuradores da máquina podem registrar os dados mais recentes das máquinas no local usando um tablet. Eles são, portanto, capazes de detectar desgaste e quaisquer desvios em um estágio inicial e reagir rapidamente. (MAHLE, 2020)

A Qualidade é uma das fortes estratégias para criação de Vantagem Competitiva na Mahle, assim diz Ernst Mahle, sobre a qualidade, "para os nossos clientes, qualidade significa uma montagem sem falhas, consumidores finais satisfeitos, nenhum recall de produto e, assim, uma marca forte. Para a MAHLE, qualidade é um fator primordial para o seu sucesso global." (MAHLE, 2020) Utiliza-se vários projetos e processos de qualidade com o objetivo final de prever falhas, realizar economia e buscar aumentar a eficiência na produção, como por exemplo o projeto Princípio Zero-Defeito onde fontes de defeitos potenciais já são eliminadas durante o desenvolvimento do produto.

Também verifica-se que não há terceirização de desenvolvimento do produto ou serviço prestado pela empresa, centralizando todos os esforços de qualidade na empresa criando um Know-How, uma Vantagem Competitiva e fortalecendo seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento.

Seus Clientes, premia a Mahle em diversos setores e atuações, dentre eles, Qualidade, Logística e também como Desenvolvimento de Produtos, constata-se no Prêmio dado pela Volkswagen à Mahle de Competência no Desenvolvimento do Produto/Inovação e Tecnologia no ano de 2007.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A Mahle sempre utilizou a tecnologia a seu favor, principalmente para sistematizar a produção e logística. "Quando os arquivos chegam à Mahle, são carregados automaticamente no sistema. Dessa forma, as informações dos clientes são disponibilizadas no sistema interno da empresa, sendo utilizadas por diversas áreas, como o setor financeiro, produção, vendas." (COSTA, 2009, p.16)

Assim a Mahle diz sobre sua logística:

Os melhores componentes de motores e filtros não serão bons o suficiente se não estiverem no lugar certo e na hora certa. É por isso que mais de 12 centros logísticos e diversas unidades de suporte regional em pontos estratégicos da Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia trabalham para oferecer aos nossos parceiros do mercado de reposição a melhor disponibilidade possível dos produtos da MAHLE Aftermarket. Em todo o mundo, o tempo todo. (MAHLE, 2020)

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade de produção é o número máximo de produtos ou serviços que uma empresa consegue produzir, com os recursos disponíveis em um determinado período, existe a necessidade de ter definido previamente a quantidade e disponibilidade do recurso. O monitoramento, controle, e as tomadas de decisões são elementos fundamentais para assegurar a entrega do produto final.

O planejamento e controle da capacidade tem como objetivo determinar a capacidade efetiva capaz de atender a demanda, conseqüentemente o planejamento deve ser flexível o suficiente para reagir de forma coerente às flutuações da demanda. Significa aumentar a capacidade ou suprimir, considerando a previsão significativa de uma determinada demanda.

Prevendo a demanda e capacidade em determinado período de tempo, facilita a identificação de políticas e alternativas para as variações da entrega do produto final, ficando sob responsabilidade a previsão de demanda dos departamentos de: venda, marketing e produção.

Como visto anteriormente neste trabalho, a Mahle utiliza tecnologia em todos os setores a fim de sistematizar e integrar, principalmente a qualidade. Em Jundiaí a empresa tem um setor específico de tecnologia somente para gerir a Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

A empresa utiliza vários softwares para Planejamento e Controle de produção, hoje ela utiliza o CAPP (Planejamento do Processo Assistido por Computador). "Antes de oficialmente o CAPP ser aplicado, o processo de controle de produção iniciava por uma equipe de analistas que desempenham um roteiro, uma instrução de usinagem e cálculo dos ferramentais para obter resultados cada vez mais satisfatórios." (LIMA, 2016) O programa está voltado em ambiente de percepção de produto e decisão de recursos necessários para sua fabricação.

Os recursos que utilizam é via Workflow, "método utilizado por uma sequência de passo a passo com objetivo de automatizar processos por meio de regras estabelecidas pelo responsável da área que se transfere de uma pessoa para a outra geralmente todo o plano é desenhado." (LIMA, 2016)

Com aplicação deste Programa, os resultados tornaram eficazes, como: "aumento de produtividade, eliminação de erros na elaboração dos planos de processos e conseqüentemente redução do tempo gasto em sua formulação." (LIMA, 2016)

Segundo LIMA (2016) os controles aplicados foram:

- Gráficos de controle são planejados e organizados para alcance da excelência dos resultados;
- Realização de cronograma dos projetos utilizando o MS Project;
- Controle de orçamentos em planilhas Excel.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Uma das estratégias mais utilizadas nos dias atuais é a de Custos, afinal com a Globalização, a Concorrência, a Comunicação e a facilidade de obter informações faz-se tornar a igualdade entre as empresas maiores, utilizando os mesmos fornecedores, as mesmas matérias primas e dificulta a criação de Vantagem Competitiva, assim a estratégia de custos vem sendo utilizada para criar valor e monetizar a empresa.

A Mahle utiliza o processo de Logística Reversa para tornar seus produtos mais eficientes em termos de energia e recursos, economizando na logística de produtos e na cadeia de produção.

A MAHLE também garante que os eventos prejudiciais ao meio ambiente sejam evitados e limitados em caso de danos. Para isso, investimos em tecnologias de ponta, que respeitam o meio ambiente e apoiamos ativamente os esforços globais de proteção climática. Um exemplo, é o processo de logística reversa com abrangência nacional para o rerrefino do óleo refrigerante, presente em nossos compressores de ar condicionado. (MAHLE, 2020).

A Mahle e seu setor de Pesquisa e Desenvolvimento investem pesado para criar projetos de Economia de Custos de Fabricação e Logística tanto para si quanto para seus clientes. Uma prova disso é o Projeto de Módulos de Arrefecimento, "o resfriador é substituído por um radiador de baixa temperatura localizado entre o condensador e o radiador. Os módulos são montados de acordo com o conceito do projeto do veículo, reduzindo assim custos de desenvolvimento, produção e logística." (MAHLE, 2020).

Uma das vantagens competitivas da Mahle foi continuar a buscar ganhos de produtividade e eficiência em custos para manter nossas margens. Segundo a Mahle (2020):

"É comum que os contratos prevejam reduções graduais dos preços dos produtos ao longo dos anos. Por tal motivo, pretendemos continuar modernizando continuamente nossos processos produtivos buscando constantemente reduzir nossos custos e aumentar nossa produtividade de

maneira a manter e, eventualmente, aumentar nossas margens. Face à tendência do aumento dos gastos com pessoal pretendemos intensificar a implementação de processos automatizados de produção, sempre e quando isso for economicamente justificável. Monitoramos sistematicamente a evolução da nossa competitividade via indicadores quantitativos tais como relação de produção por empregado, relação de faturamento por empregado, relação dos custos com pessoal e faturamento, sendo, então, capazes de aumentar nosso faturamento sem majoração relevante de custos e despesas operacionais. Em um esforço para conseguir reduções adicionais de custos e contribuir para a preservação do meio-ambiente pretendemos continuar a implementar programas corporativos contínuos de redução de custos com energia elétrica, água e gerenciamento de resíduos gerados nos processos produtivos."

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Conforme Crepaldi (2018) "O custo variável sempre será fixo em relação à unidade produzida, apenas variando o volume total da produção. Sendo assim, os custos variáveis unitários não vão se alterar ao longo da produção; ou seja, independentemente do volume de produtos a ser produzido, esses custos permanecem constantes. Os exemplos de custos variáveis são a matéria-prima utilizada, os serviços de terceiros pagos por peça aplicada em unidade fabricada, o material de embalagem nos itens acabados, entre outros. Quando a produção aumenta, automaticamente os custos variáveis vão aumentar,".

Na mesma referência, a definição de custo fixo não vai se alterar em relação ao volume total da produção; entretanto, poderá variar em relação à unidade fabricada. O custo fixo unitário vai diminuir com o aumento da quantidade produzida. Porém, independentemente do volume de produção, os custos fixos totais permaneceram iguais; como exemplo desses custos temos a depreciação das máquinas da fábrica, o seguro da fábrica, o aluguel do espaço, o salário dos supervisores, etc. Tais custos não se alteram dentro de uma capacidade instituída, mas o custo unitário muda conforme o volume de produção ou serviço

Segundo o Desempenho Econômico e Financeiro da Companhia, retirado de seu sítio RESULTADO MAHLE (2020), vide tabela 1 a seguir, a empresa dispõe como custos variáveis os Custos de Vendas (variação pelas vendas), Despesas com Vendas e Distribuição (Variação pelas Vendas), Despesas com Desenvolvimento e Tecnologia (Variação pela produção) e Despesas Operacionais (variação pela produção). E como custo Fixo Despesas Gerais e Administrativas.

Tabela 1: Desempenho Econômico e Financeiro da Companhia

Síntese de resultados (R\$ milhões)	2020	2019	A.H. (%)	A.V. (%)	A.V. (%)
	(a)	(b)	(a/b)	(a)	(b)
Receita líquida de vendas	2.402,6	2.526,2	-4,9%	100,0%	100,0%
Custos das vendas	(1.775,6)	(1.885,9)	-5,8%	-73,9%	-74,7%
Resultado bruto	627,0	640,3	-2,1%	26,1%	25,3%
Despesas com vendas e distribuição	(165,9)	(166,9)	-0,6%	-6,9%	-6,6%
Despesas gerais e administrativas	(95,4)	(85,7)	11,3%	-4,0%	-3,4%
Despesas com desenvolvimento e tecnologia	(64,1)	(83,7)	-23,4%	-2,7%	-3,3%
¹ Outras receitas / despesas operacionais	(148,0)	(6,8)	-2076,5%	-6,2%	-0,3%
Resultado de equivalência patrimonial	(0,1)	(0,2)	50,0%	0,0%	0,0%
Ganhos/perdas na posição monetária líquida	40,1	48,4	-17,1%	1,7%	1,9%
Resultado operacional	193,6	345,4	-43,9%	8,1%	13,7%
Financeiras, líquidas	(86,0)	(41,4)	107,7%	-3,6%	-1,6%
² Imposto de renda e contribuição social	14,6	(48,2)	-130,3%	0,6%	-1,9%
Lucro líquido do exercício	122,2	255,8	-52,2%	5,1%	10,1%
Lucro líquido atribuído aos acionistas controladores	124,5	259,0	-51,9%	5,2%	10,3%
Lucro líquido ajustado atribuído aos acionistas controladores	203,9	259,0	-21,3%	8,5%	10,3%
Lucro líquido dos acionistas não controladores	(2,3)	(3,2)	28,1%	-0,1%	-0,1%
EBITDA	296,2	440,8	-32,8%	12,3%	17,4%
EBITDA ajustado	412,4	440,8	-6,4%	17,2%	17,4%
Margem bruta	26,1%	25,3%	0,8 p.p.		
Margem operacional	8,1%	13,7%	-5,6 p.p.		
Margem líquida	5,1%	10,1%	-5 p.p.		
Margem líquida atribuída aos acionistas controladores	5,2%	10,3%	-5,1 p.p.		
Margem líquida ajustada atribuída aos acionistas controladores	8,5%	10,3%	-1,8 p.p.		
Margem EBITDA	12,3%	17,4%	-5,1 p.p.		
Margem EBITDA ajustada	17,2%	17,4%	-0,2 p.p.		
Despesas com vendas, gerais e administrativas em relação à receita	10,9%	10,0%	0,9 p.p.		

Fonte: (RESULTADO MAHLE, 2020)

Justifica-se essa divisão conforme mencionado pela RESULTADO MAHLE (2020):

- Despesas com Vendas: Em 2020 foi verificado efeitos de adequações de estrutura organizacional, enquanto no 4T20 o maior impacto se deu pela utilização de fretes diante do cenário de “retomada” da pandemia, aliado à vários

pequenos impactos, como por exemplo, exposição em moeda estrangeira de algumas despesas;

- Despesas gerais e administrativas: Em 2020 foi verificado impactos de adequações de estrutura organizacional ocorridas no início do ano, enquanto no 4T20 o principal impacto foi da variação de despesas com manutenção, materiais e utilidades.
- Despesas com desenvolvimento de tecnologia: Redução nos níveis desta despesa em função dos impactos da pandemia – em momentos da quarentena, as atividades relacionadas foram suspensas ou sofreram atrasos em relação ao cronograma original.
- Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas: Despesas não recorrentes oriundas das provisões para perdas com intangível (controlada MAHLE Argentina S.A. e do MBE2); – Provisão / reversão para contingências trabalhistas.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Custo indireto de fabricação (CIF) refere-se a uma descrição detalhada da função de produção ou serviço a ser vendido, e como o nome indica, ele não pode ser associado diretamente a um produto ou serviço específico. O problema de contabilidade de custos inclui: - o processo de transferência dos custos indiretos de fabricação para os produtos, onde é normalmente denominado rateio. Necessita um cuidado ao selecionar e definir a base de critérios de rateio utilizados, pois por definição, podem causar resultados errôneos e não refletir o verdadeiro valor do produto, afetando assim a avaliação do estoque, tomada de decisão e controle do sistema de custos.

O custo direto pode ser determinado como custo objetivamente relacionado a um determinado produto. Devem ser totalmente mensuráveis para serem incluídos diretamente nos cálculos da produção, levando em consideração a simplicidade da associação com os produtos, os custos diretos não precisam ser submetidos a critérios de rateio para serem devidamente alocados.

Na maioria dos casos, os custos diretos referem-se a materiais (embalagens, matérias-primas, componentes) e mão de obra direta, que são utilizados diretamente na fabricação do produto ou nos serviços de acabamento ou refino (se aplicável). A tendência é substituir cada vez mais a mão de obra direta por máquinas e equipamentos. Além dos salários dos funcionários, os custos de mão de obra direta também incluem despesas sociais, provisões de férias e décimo-terceiro salário.

Os custos indiretos só podem ser alocados aos produtos por meio de suas próprias definições, ou seja, indiretamente alocados aos produtos por meio de estimativa, padrões de alocação, previsão de comportamento de custo, etc. Todas essas formas a alocação envolve certo grau de subjetivismo. Portanto, a arbitrariedade existirá nessas alocações, às vezes um nível muito aceitável, e outras vezes, por não haver alternativas melhores. Existem recursos matemáticos e estatísticos que podem ajudar a resolver esses problemas, mas nem sempre estão disponíveis. Devido às características especiais do próprio processo de produção, um bom padrão em uma empresa pode não estar em outra empresa. Definitivamente o responsável pelos critérios de seleção deve ter um bom conhecimento do processo de produção.

Segundo o sítio da RESULTADO MAHLE (2020), em seu Releases de Resultados de 2020, vide Tabela 2 a seguir, os gastos diretos são, Depreciação e Amortização (Diretamente ligada ao produto), Estoques (Diretamente ligada ao produto), Fornecedores de Matéria Prima (Diretamente ligada ao produto). Já os Gastos indiretos estão dispostos em, Gastos com Empréstimos, Juros, Obrigações sociais e trabalhistas e Impostos e Contribuições.

Tabela 2: Releases de Resultados - Fluxo de Caixa 2020

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (CONSOLIDADO)	31.12.20	31.12.19
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Lucro (prejuízo) antes dos impostos	107,6	304,1
Depreciações e amortizações	103,0	95,4
Resultado de equivalência patrimonial	0,1	0,2
Juros e variações cambiais e monetárias, líquidos	130,5	29,8
Ganhos (perdas) não realizadas com instrumentos financeiros derivativos	(1,4)	0,0
Resultado na venda de ativo imobilizado	(0,4)	(2,1)
Constituição (reversão) de provisão para crédito de liquidação duvidosa	0,8	0,3
Constituição (reversão) de provisão para contingências e riscos fiscais	49,4	(22,1)
Constituição (reversão) de provisão para garantias	3,8	2,3
Constituição (reversão) de provisões diversas	2,4	2,5
Constituição (reversão) de provisão para perdas com imobilizado e intangível	76,3	0,1
Constituição (reversão) de provisão para perdas nos estoques	49,4	4,2
Juros incorridos passivo de arrendamento	2,2	2,8
Baixa de intangível por descontinuidade	45,2	0,0
Redução ao valor recuperável de ágio	29,7	0,0
Ganhos/perdas na posição monetária líquida	(40,1)	(48,4)
Variações nos ativos e passivos		
Contas a receber de clientes e demais contas a receber	(71,6)	43,0
Estoques	(21,9)	2,3
Tributos a recuperar	20,5	62,6
Outros ativos	8,2	(6,4)
Fornecedores e contas a pagar a empresas relacionadas	140,5	(7,3)
Obrigações sociais e trabalhistas	(3,2)	(14,7)
Impostos e contribuições a recolher	3,1	(3,6)
Outros passivos	(20,1)	(26,7)
Caixa gerado nas operações	539,1	418,3
Imposto de renda e contribuição social sobre os lucros pagos	(47,4)	(69,9)
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades operacionais	491,7	348,4
Caixa Líquido Atividades de Investimentos	(91,5)	(86,6)
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	(692,3)	(570,6)
Liquidação de empréstimos de empresas relacionadas	666,9	574,5
Adições ao imobilizado	(68,3)	(86,6)
Adições ao intangível	(0,3)	(6,9)
Recebimento por vendas do ativo imobilizado	2,5	3,0
Caixa Líquido aplicado nas atividades de financiamentos	21,4	(194,0)
Ingressos de financiamentos	352,7	328,5
Amortizações de principal de financiamentos	(289,7)	(225,1)
Amortizações de juros de financiamentos	(13,0)	(12,6)
Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos	(20,9)	(276,1)
Integralização de capital	2,9	-
Pagamento de principal e juros - Arrendamentos	(10,6)	(8,7)
Efeitos da variação das taxas de câmbio sobre o caixa e equivalentes de caixa	17,4	3,3
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	439,0	71,1
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	168,8	97,6
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	607,8	168,8
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes de caixa, líquidos	439,0	71,2

Fonte: (RESULTADO MAHLE, 2020)

4. CONCLUSÃO

Nota-se que a Mahle é uma empresa bem sólida e experiente no mercado com décadas de sobrevivência. A empresa contém uma gestão de valores interessante e bem estruturada, partindo de sua estratégia de logística, utilizando vários pontos de distribuição no mundo e fábricas e unidades de negócios, estrategicamente montadas. Seu controle de produção dá-se ao grande investimento em Pesquisa e Desenvolvimento em tecnologia, o que vem agregando controle de custos e maior margem de lucro como visto nas demonstrações financeiras.

Observa-se também que a Gestão Estratégica de Custos foi muito bem definida em suas demonstrações, com explicações e índices calculados e analisados para futuras estratégias de controle. Entende-se que a empresa neste momento passa por dificuldades pelo motivo da crise sanitária que estamos vivendo, onde devido ao desaquecimento das compras de veículos, houve um congelamento na produção de peças, assim obtendo uma queda nos próximos meses.

Seguindo as palavras do CEO do grupo MAHLE, Dr. Jörg Stratmann, "Continuaremos a crescer e trabalhar para ser uma empresa inovadora e atraente para nossos funcionários e parceiros. A indústria automotiva atravessa uma das maiores transformações da sua história. Dessa forma, o Grupo MAHLE está se moldando para atuar no futuro da mobilidade, focado nas megatendências automotivas e globais. A visão do Grupo MAHLE guiará o processo de transformação. Portanto é de suma importância a motivação em fazer parte da mudança, a fim de apoiar a concretização das metas e permitir que a visão se torne realidade."

Com esta base sólida, aliada a tecnologia e inovação que é desenvolvida dentro do grupo, mesmo com o atual cenário, a probabilidade de uma normalização nas finanças e produção nos próximos anos com um crescimento expansivo em todos setores da empresa torna altamente possível continuar com o crescimento, se tornando ainda mais referência na cadeia de produção, gestão de produto e logística.

REFERÊNCIAS

BM&F. BOVESPA. 2020. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/>
Acesso em 12 de Março de 2020.

BWS CONSULTORIA. Disponível em:
<https://www.bwsconsultoria.com/2011/04/gerenciamento-da-capacidade-de-producao.html> . Acesso em 01 de Abril de 2021

COSTA. Jaciane Cristina. MAÇADA. Antônio Carlos Gastaud. GESTÃO DA INFORMAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS AUTOMOTIVA INTERORGANIZATIONAL INFORMATION MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN. Disponível em:
<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482009000200005&script=sci_abstract&tlng=es> RAE-eletrônica, v. 8, n. 2, Art. 10, jul./dez. 2009

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Contabilidade de custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018

FONTOURA, F. B. B. Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, Romilson César. CASO MAHLE: BOA QUALIDADE É DE CRUCIAL IMPORTÂNCIA, SEMPRE HÁ ESPAÇOS PARA MELHORIA. 2016. Disponível em:
<<http://romilsongestor.blogspot.com/2016/08/caso-mahle-boa-qualidade-e-de-crucial.html>> Acesso em Março de 2021.

MAHLE. Companhia. 2020. Disponível em: <<http://www.br.mahle.com/pt/>>
Acesso em 12 de Março de 2021.

RESULTADOS MAHLE. 2020. Central de Resultados Mahle. Disponível em:
<<https://ri.mahle.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>> Acesso em 15 de Março de 2021.