



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

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**  
**DANONE**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

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

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

**DANONE**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROFª ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCODES

ESTUDANTES:

Camila Aparecida Moreira - 1012019200249

Everton Ricardo figueiredo - 1012019200230

Flávio Ricardo Costa dos Santos - 1012019200169

Gilberto Elias Moda - 1012019200210

Welevelgtton Cristian de Moraes - 1012019200195

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	4
2.1.1 INFORMAÇÕES GERAIS- INBOUND.....	4
2.1.2 INFORMAÇÕES GERAIS- OUTBOUND.....	4
3. PROJETO INTEGRADO .....	4
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS .....	4
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA .....	6
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA.....	7
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	10
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS .....	10
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS .....	11
4. CONCLUSÃO .....	12
REFERÊNCIAS .....	13
ANEXOS .....	14

# 1. INTRODUÇÃO

Recentemente inaugurou área para armazenagem de seu primeiro investimento, não necessitando alugar galpão fora da planta para estoque de segurança de sua matéria-prima, matérias secundários e de transformação, ampliou área de armazenagem de produtos acabados e semi-acabado. A Danone conta com os serviços de logística realizados pela prestadora de serviços ID-LOGISTICS, onde essa empresa atua diretamente, quanto no recebimento do primeiro investimento, mão de obra indireta no abastecimento de matéria-prima e matérias secundários para produção, gestão de estoque de seu investimento inicial e de seu produto acabado para geração de receita, armazenagem, separação de picking, expedição para filiais Danone, conta também com outra empresa terceirizada que realiza transformação final de sku's de alto giro comercial, que se encontra em uma região estratégica próxima a fábrica.

Conta também com um enorme espaço onde é realizada a principal atividade da empresa que é a produção de lácteos. Esse espaço possui as seguintes áreas.

- portaria
- Recepção de leite
- Caldeiras
- Área administrativa
- Vestiários
- Área de produção
- Células de resfriamento
- Laboratório de qualidade
- Refeitório
- Centro de distribuição.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Danone Poços de Caldas, CNPJ 23.643.315/0094-51, localizada na R. Antônio Bortolan,161, Poços de Caldas MG, e conhecida mundialmente pela sua excelência em produtos lácteos, onde sua fábrica possui um alto índice de popularidade com o consumidor, iniciando suas atividades em Poços de Caldas na década de 70.

### **2.1.1 INFORMAÇÕES GERAIS- INBOUND**

Armazenagem máxima de 8 níveis

Total de posições estoque 6.100

Total de posições picking 192

Abastecimento industrial por fefo

Media 600 itens ativos

### **2.1.2 INFORMAÇÕES GERAIS- OUTBOUND**

Armazenagem em 5 níveis

Total de posições estoque – 7.500

Total de posições picking - 420

Separação Homo/Heterogênas

Produção média 30.000 paletes / mês

Preparação média 1.300.000 caixas / mês

Inventario diário

Fabrica Poços media 202 itens ativos

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

A Danone atua no mercado a quase 100 anos buscando sempre levar produtos frescos para seus clientes em todo mundo. Esta ambição é justamente por acreditar que produtos lácteos fermentados, como o iogurte, contribui para uma vida mais saudável, onde inclui além do sabor, nutrientes e benefícios essenciais para o dia a dia.

Dedicada e focada na saúde, tem a missão de beneficiar pessoas de todas as idades. A Danone possui quatro negócios focados na saúde:

➤ Produtos Lacteos Frescos: Incentivar práticas alimentares mais saudáveis.

Top marcas: Activia, Danone, Vitalinea/ Corpus

➤ Águas: Sensibilizar sobre a importância da hidratação por meio de programas de educação.

Top marcas: Aqua e Bonafont

➤ Early Life Nutrition: Fórmulas infantis, produto à base de soja, complemento nutricional. Onde incentivam a nutrição nos primeiros mil dias

➤ Nutrição Especializada: Danone Nutricia apoia pacientes com diferentes condições especiais, com o objetivo de melhorar sua recuperação e qualidade de vida.

## **DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS**

A divisão de Produtos Lácteos Frescos produz e comercializa produtos lácteos fermentados frescos e outras especialidades lácteas, utilizando o que tem de mais inovador para o desenvolvimento de produtos, seja em termos de sabor, textura, ingredientes, benefícios nutricionais ou embalagens.

## **FORNECIMENTO DE MATÉRIA PRIMA**

A principal matéria-prima da Danone é o leite, ele é utilizado em todos os produtos e, por isso, a estratégia de controle, seleção e qualidade da empresa se concentra nele. A Para reduzir os custos com logística e garantir a qualidade do leite, a Danone fez parcerias com os produtores locais vizinhos às fábricas.

Mais de 200 produtores de leite trabalham para a Danone de Poços de Caldas e diariamente são realizadas 58 rotas de caminhões para que a matéria-prima dos iogurtes seja entregue.

Sempre em busca de boas parcerias e pensando na saúde e no meio ambiente, a empresa utiliza alguns compromissos para gerar confiança e garantir a qualidade do leite.

- Melhorar a qualidade e o equilíbrio nutricional do leite,
- Estimular o desenvolvimento das fazendas leiteiras,

- Proteger o meio ambiente,
- Elevar o status da atividade leiteira profissionalmente.

### **TRANSFORMAÇÃO E PRODUÇÃO**

O leite passa por vários testes para verificar indícios de contaminação e temperatura.

Tendo um controle de gestão e qualidade eficaz, mesmo a empresa tendo toda esta rigidez, o descarte de leite neste processo acaba sendo mínimo.

Para a produção de um danoninho e de outros produtos da marca, leva em torno de 15 horas e ao longo dos últimos anos a Danone reduziu da fórmula mais de 30% da quantidade de açúcares, além de trocar corante artificial para o natural.

Essas mudanças vão de acordo com a missão da empresa que é levar para mesa do consumidor produtos saudáveis e de qualidade.

### **ESTOCAGEM E VENDA**

A Danone sendo uma empresa de produtos alimentícios, não pode produzir em larga escala e manter um estoque, pois os produtos têm validade média de 40 dias.

A empresa utiliza para controle um plano semanal, com adequações diárias e a produção é realizada conforme os pedidos são sendo feitos pelos clientes.

### **MARKETING**

Um marketing bem feito e que vem sendo utilizado a muito tempo pela empresa, é a parceria junto com Mc Donalds, onde o Danoninho é fornecido com Mc Lanche Feliz, um combo feito especialmente para crianças.

## **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

A Danone conta com diversas transportadoras. Assim aumentando a concorrência no quesito preço de frete.

Estudos são realizados diariamente por uma equipe programa de excelência de transporte (PET), proporcionando rotas mais econômicas e ágeis.

Ordens de coletas são enviados junta com cargas que tem rotas de retorno semelhante a distribuidores, que necessitam realizar a logística reversa, assim tendo um baixo custo na realização deste serviço.

Algumas de suas transportadoras contam com carretas bi trem e carreta com piso duplo, assim aumentando a capacidade de carga enviada em cada viagem.

O deslocamento de seus produtos dentro da planta e realizado com equipamentos elétricos, proporcionando agilidade no abastecimento do centro de distribuição.

Separação de pedidos conta com uma vasta opção tecnológica, contribuindo positivamente no pedido perfeito, e tempo de separação.

Tem uma empresa que faz transformação final de alguns de seus produtos, assim fazendo que a quantidade produzida (acabada) aumente, conseqüentemente tendo uma variação no preço final deste produto.

### **3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

A capacidade produtiva é um indicador que uma empresa utiliza para analisar o seu fluxo operacional através de faturamento e lucratividade do mercado, ou seja, a capacidade produtiva é a adequação do nível de produção com a demanda do mercado. Dentro da capacidade produtiva existem várias maneiras de se classificar de acordo com a necessidade exigida.

A importância da avaliação da capacidade produtiva está na necessidade de a empresa avaliar sua capacidade operacional, pois quanto mais a empresa quantificar seus custos, melhor será para a tomada de decisões.

Neste tópico, serão apresentadas as fases operacionais da empresa estudada, mencionando fatores essenciais para a eficácia da capacidade produtiva como tempo dos processos, formas de controle, alguns custos relacionados à produção e procedimentos operacionais, todos necessários para a eficiência da fabricação dos produtos.

Será utilizado como base para a avaliação e apresentação os produtos Danette Chocolate e Danoninho, tendo em vista que a fábrica citada produz diversos produtos lácteos com etapas de fabricação diferentes umas das outras.

Tudo começa na recepção de leite onde o material adquirido é coletado, analisado, e se aprovado é direcionado a um tanque que dará sequência no processo de produção. A etapa da recepção até o descarregamento do leite no tanque leva em torno de trinta minutos para ser concluído por completo.

Na próxima etapa está o processo de desnatação do leite, que é a segregação em duas massas diferentes necessárias para a formação da consistência do iogurte. Esses materiais são enviados para tanques diferentes que levam em média trinta e cinco minutos para a conclusão.

Feito isso, uma dessas massas passa por um processo de adição dos insumos necessários para dar a composição necessária para a formação do Danette Chocolate, antes passando por um processo de análise, esterilização e envio para um próximo tanque. Todo esse processo tem duração de duas horas aproximadamente.

Após todos esses processos de transformação do iogurte, o próximo passo é o envase, que consiste na embalagem do iogurte produzido. Essa etapa é realizada por uma máquina específica para esse tipo de processo. O tempo do processo de envase depende da cadência da produção. Por exemplo, se na ordem de fabricação constar no processo de envase a quantidade total do tanque que está armazenado o iogurte que é de cinco mil litros, em apenas uma máquina, o tempo médio de produção é três horas em média, se for em duas máquinas o processo leva em torno de uma hora e meia por máquina.

Na etapa de paletização, nesse produto especificamente o processo é feito manualmente, visto que a fábrica comporta uma máquina responsável por paletizar alguns dos produtos fabricados. Tal processo deve acompanhar a velocidade da produção da máquina correspondente ao serviço para não gerar gargalos na produção, como parada de máquina por falha operacional por exemplo.

Todo esse processo citado, desde a recepção do leite até a conclusão da produção, tem uma duração de aproximadamente de seis horas no total.

Dentro de todo esse processo, existem vários contratempos que podem ocorrer no período podendo causar defeitos no processo ou no produto final. Dentre eles estão falhas na análise do leite que são determinantes para um possível descarte de uma produção inteira do Iogurte, visto que após a finalização da produção, são feitas novas análises no produto acabado para descartar qualquer falha no processo. Outras coisas que podem acontecer no processo de transformação do iogurte seria um erro na medida dos insumos para a transformação do iogurte

ou a falta de algum deles, pois esses componentes são extremamente necessários para dar a consistência, o sabor e a qualidade no produto. Para embalar o produto, o operador deve estar sempre atento à máquina, sempre verificando a selagem, forma e consistência da embalagem, assim como a qualidade das caixas de papelão que comportam as embalagens, pois uma caixa em estado ruim compromete a montagem dos paletes causando uma possível queda de mesmo nível, avariando assim vários produtos, gerando prejuízo para a empresa.

Os defeitos mecânicos também são decisivos para a qualidade do produto, dentre eles podem se citar como exemplo o desgaste do material que reveste a esteira responsável por levar os produtos para a área de paletização, acumulando caixas na esteira causando parada de máquina por defeito mecânico.

Todos esses processos devidamente calculados e controlados através de relatórios feitos do início ao fim da produção pelos operadores e avaliados pelos supervisores de produção para evitar não conformidades em relação à produção em geral e aos produtos. Todos esses dados são lançados no estoque geral da empresa, e este setor calcula a razão entre o número de paletes produzidos e lançados no sistema com a quantidade de iogurte disponível no tanque para o processo de envase de embalagem. Os valores coletados são muito importantes para a tomada de decisão e relação a perdas de processo, falhas operacionais e mecânicas.

Na parte de armazenamento e transporte das mercadorias, planejar corretamente o tempo é predeterminante para satisfação do cliente e para a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos. Por isso, a empresa ID Logistics, é responsável pela logística dentro e fora da fábrica relacionados a abastecimento de matéria – prima nos setores de produção, armazenamento de materiais, carregamento, roteirização e controle no tempo de entrega aos clientes.

As entrega de matérias – prima para os setores de produção são feitas através de pedidos, feitos por softwares como o programa ERP, tais pedidos são enviados pelos responsáveis pela produção do iogurte, e esses materiais devem ser entregues de acordo com a programação de produção referente à matéria – prima solicitada. Por exemplo, no início do turno de trabalho, o operador logístico recebe uma previsão de pedidos (Forecast) de entregas para serem feitos nos setores solicitados. As matérias – primas são entregues por nível de prioridade e tem uma tolerância mínima de tempo para entrega, assim não gerando atrasos na produção.

Na entrega dos produtos acabados, o operador logístico realiza uma roteirização de entrega dos produtos pelo mesmo software, definindo rotas estratégicas para economizar tempo e cumprir prazo de entrega. Por exemplo, O Danette Chocolate após a paletização é enviado e armazenado em uma câmara fria para ser carregado e tomar seu destino de entrega.

Dentro da câmara fria, o iogurte possui um tempo de quarentena que se inicia a partir da sua entrada no sistema SAP (*SYSTEME, ANWENDUNGEN UND PRODUKTE IN DER DATENVERARBEITUNG*), o tempo varia muito de acordo com o iogurte produzido.

Tendo como base o tempo de quarentena do iogurte a ser entregue, é realizado um cálculo relacionando a ele ao tempo necessário para a entrega do produto ao cliente final. Por exemplo, se um determinado

iogurte já armazenado em câmara fria possui um tempo máximo de quarentena de doze horas corridas e o seu destino de entrega é a cidade do Rio de Janeiro, o tempo percorrido de Poços de Caldas é de aproximadamente 7 horas e 45 minutos, num total de 492 km, ou seja, esse produto irá realizar sua quarentena em trânsito.

Os processos citados até o momento geram custos. Nos processos de transformação do iogurte, os custos estão relacionados à aquisição de matérias – prima, custos indiretos de fabricação, como lubrificação das máquinas, componentes químicos necessários para a esterilização e limpeza das máquinas, salários dos operadores e auxiliares de responsáveis pela fabricação do produto e os custos com embalagens.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Este tópico será destinado para o conceito de custos fixos e variáveis, diretos ou indiretos da Danone Ltda

No processo de produção os gastos são chamados de custos, e os gastos para geração de receitas são denominados despesas

### **3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS**

Fixos não iram variar com base no aumento da produção, podemos destacar salários dos supervisores de produção, depreciação de máquinas e alugueis de equipamentos.

A matéria prima é um custo variável pois é atribuído diretamente ao produto e pode variar conforme o nível de produção. ex. matéria-prima direta e o leite e a base de fruta, e quanto maior a produção maior será os gastos com esses insumos.

## **3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS**

### **Custos diretos**

Mão de obra denominada um custo fixo direto, continuará sempre a mesma independentemente da quantidade produzida, e é atribuído diretamente ao produto.

Materiais que com ausência não a produção. Ex: leite e base de frutas.

### **Custos indiretos.**

Mão de obra denominada um custo indireto, pois não é atribuído diretamente ao produto. ex. Terceirização, auxiliares na montagem de paletes inclusive quando haver necessidade devido contingência das pantográficas, setor de qualidade e técnicos de segurança.

### **Energia elétrica e Água.**

São custos fixos ou variáveis, variam de acordo com o volume de produção e não estão ligados diretamente no produto. também considerado um custo fixo, pois deve ser pago todo mês.

### **Terceirização.**

A terceirização na planta Danone é um custo indireto pois não é atribuído diretamente na produção do produto. ex. Na Danone a ID Logistics do Brasil Ltda recebe a matéria prima e é responsável pela estocagem e controle, aguardando a requisição da mesma. Depois o produto acabado é encaminhado para o armazém onde é armazenado, controlado, movimentado, separado e então carregado e transportado.

### **Despesas**

Tudo que se refere a geração de receita, incluindo gastos administrativas, participação de lucros e remuneração dos administradores, frete dos produtos vendidos, comissão de vendedores, alugueis de impressoras, energia elétrica da área administrativa, porteiro da parte do centro de distribuição, tarifas bancárias, insumos para escritório, como canetas, folhas,

grampos e outros que são usados na área administrativa. Vale ressaltar que as despesas são maiores que os custos dos produtos vendidos.

## **4. CONCLUSÃO**

Este processo foi um grande desafio para todos do grupo, onde estudamos todas as etapas de uma empresa multinacional, que conta com vários procedimentos desde o início de sua operação até a entrega final para o cliente.

Concordamos que a maior dificuldade foi entender sobre o recebimento da matéria-prima e o recebimento de produtos acabados.

Essas etapas ajudaram a desenvolver nossos conhecimentos e a descobrir como funciona o processo produtivo e o envolvimento de todas as áreas que são relevantes para que o produto saia com qualidade para os clientes. Conhecemos também sobre transporte eficiente e capacidade de cargas.

Passamos a entender melhor as situações em que os custos e as despesas são classificados e relaciona-los com as atividades logísticas para tomada de decisão, identificar e separar corretamente os custos e as despesas que são fatores cruciais para o gerenciamento produtivo no seu total.

## REFERÊNCIAS

<https://www.logcp.com.br/noticias/danone-premia-melhores-transportadores-e-centros-de-distribuicao>

<https://exame.abril.com.br/negocios/quem-faz-os-produtos-da-ambev-e-da-danone-chegarem-ate-voce/>

<https://exame.abril.com.br/negocios/os-bastidores-da-producao-do-danoninho/>

<https://corporate.danone.com.br/br/descubra/missao/nossa-empresa-unica/4-negocios/>

<https://www.passeidireto.com/arquivo/6557607/trabalho-cadeia-de-suprimentos-danone>

<https://www.significadosbr.com.br/forecast>

<https://www.significados.com.br/sap/>

## ANEXOS

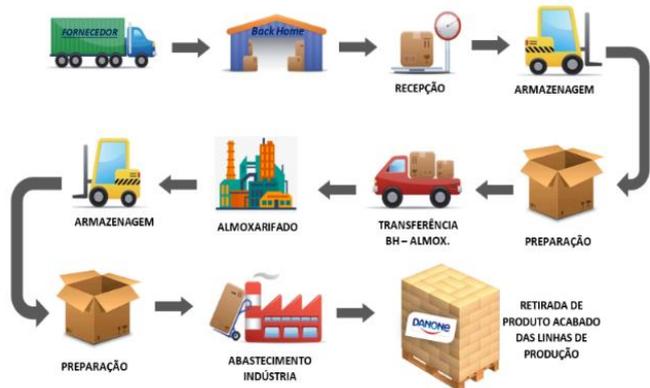


[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Flogodownload.org%2Fdanone-logo%2F&psig=AOvVaw0KE7LH6a91iMLLwZiEmj\\_V&ust=1569971318766000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCNiS4JDV-eQCFQAAAAAdAAAAABAE](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Flogodownload.org%2Fdanone-logo%2F&psig=AOvVaw0KE7LH6a91iMLLwZiEmj_V&ust=1569971318766000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCNiS4JDV-eQCFQAAAAAdAAAAABAE)



<https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fmedia.lovemondays.com.br%2Flogos%2F46581b%2Fid-logistics-original.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.lovemondays.com.br%2Ftrabalhar-na-id-logistics%2Favaliacoes%2Fpagina%2F3%2Frelevantes&docid=DODFuNXtWOFFVM&tbnid=hVghwhhqB2-6nM%3A&vet=10ahUKEwjXp9GT1fnkAhUmIlkGHWeYDEYQMwhBKAewAQ..i&w=488&h=460&itg=1&bih=608&biw=1351&q=LOGO%20ID%20LOGISTICS&ved=0ahUKEwjXp9GT1fnkAhUmIlkGHWeYDEYQMwhBKAewAQ&iact=mrc&uact=8>

**FLUXO OPERAÇÃO FBDNPC – FÁBRICA PLF**



**FLUXO OPERAÇÃO FBDNPC – CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PLF**



Elaborado e revisado Pelo time de qualidade ID LOGISTICS.