



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
NESTLÉ

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
NESTLÉ

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:

AMANDA C S CUNHA, RA 1012018200155

LETICIA BUZATTO, RA 1012018200208

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	10
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	10
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	12
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	13
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	15
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	16
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	17
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	23

1. INTRODUÇÃO

A Nestlé é uma empresa no setor de alimentos e bebidas, com sede em Vevey, na Suíça. A empresa cresceu significativamente durante a primeira guerra mundial e novamente, após a segunda guerra mundial, foi quando conseguiu expandir suas ofertas além dos seus primeiros produtos que são o leite condensado e sua fórmula infantil. Foi formada em 1905 após uma fusão da Anglo-Swiss Milk Company, fundada pelos irmãos em 1866, George Page, Charles Page e Henri Nestlé. Chegou ao Brasil em 1876, inicialmente com a comercialização da Farinha Láctea importada.

Em 1921, consolidou-se ao País com sua primeira fábrica na cidade de Araras, estado de São Paulo, para a produção do seu leite condensado Milkmaid que mais tarde recebeu o seu famoso nome conhecido até hoje no mercado como Leite Moça. Hoje mantém uma força de trabalho direta de 20 mil pessoas e está presente em 99% dos lares brasileiros, com quase 100 marcas em 20 categorias de mercado, e nesse ano de 2021 a Nestlé completou em janeiro 100 anos no Brasil com a sua primeira fábrica.

A companhia expressa os valores de oferecer soluções em saúde e nutrição que contribuam para o bem-estar dos consumidores e suas famílias, em todas as fases da vida.

A missão da Nestlé é oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.

O site Nestlé, publicou em 2017 como é feita a base de sua gestão de logística na qual envolve uma estratégia e tecnologia começando na fabricação e terminando nos pontos de vendas no Brasil.

1º etapa: é o Desenvolvimento de Produtos.

2º etapa: é a divulgação dos Produtos.

3º etapa: é onde entra o lado A que são os clientes, e o B que é o lado da empresa nos quais são separados da seguinte forma:

Lado A: Contato com Cliente (Vendas), pedido de compra, matéria-prima e material de embalagem, transporte e estocagem (fabricação do produto), depósito, distribuições aos clientes.

Lado B: Publicidade, promoções, ações em ponto-de-venda, Marketing de relacionamento, fabricação do produto, transporte (depósito), ações no ponto de venda e por último compra do produto pelo consumidor final.

As metas são aplicadas em todas as etapas da cadeia produtiva, passando por operações, fornecedores, produtores rurais até clientes e consumidores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada neste trabalho é a centenária Nestlé Brasil Ltda, portadora do CNPJ 60.409.075/0001-52, com sua sede localizada na Avenida das Nações Unidas, nº 17007, Várzea de Baixo, na cidade de São Paulo-SP.

No século XX, a Nestlé passou por diversas transformações. No início dos anos 90 que transformaram profundamente os setores da indústria e do varejo alimentar. A abertura da economia brasileira, onde atraiu a entrada de participantes externos na qual gerou e propiciou os conceitos mais modernos de operação e gestão dos negócios.

De acordo com o site Google Wikipédia atualizado em 01 de Fevereiro de 2021, a Nestlé incluem vários tipos de alimentos como: alimentos para bebês, alimentos médicos, água engarrafada, cereais matinais, café e chá, produtos de confeitaria, produtos lácteos, sorvetes, alimentos congelados, alimentos para animais de estimação e lanches. Vinte e nove das marcas da Nestlé têm vendas anuais de mais de 1 bilhão de francos suíços (cerca de 1,1 bilhão de dólares). Ao todo são 57 marcas próprias no mercado nacional, sendo que mantêm 16 outras marcas autorizadas à comercialização.

Esses compromissos são divididos em três áreas de impacto: Indivíduos e Famílias, Comunidades e Planeta. Figuram entre esses compromissos ações como reduzir açúcares, gorduras e sódio de seus produtos, prezar pelos direitos humanos em toda sua cadeia produtiva e atingir um impacto ambiental neutro nas operações.

Em 2020 em uma entrevista para o site Estadão por conta de todo acontecimento a pandemia do coronavírus, onde está sendo difícil para toda economia mundial, Marcelo Melchior afirma que "À medida em que a economia parava e as pessoas ficavam mais em casa, a companhia de alimentos não podia cruzar os braços, pois seus produtos estão presentes em mais de 99% dos domicílios" e afirma também "A necessidade de seguir em frente deu à empresa uma agilidade de decisão que ele vai tentar preservar à medida que o País se prepara para o "novo normal".

Em um depoimento para o site Nestlé o presidente da Nestlé Brasil Marcelo Melchior afirma, "Somos um mercado estratégico para a Nestlé S.A. e estamos

comprometidos com a gestão dos impactos naturais do negócio, além de trabalharmos para acelerar o progresso da estratégia de Criação de Valor Compartilhado".

A mesma nasceu em 1904, após a fusão de Henry Nestlé com a primeira fábrica de leite condensado, Anglo-Swiss Condensed Milk Company, aberta na Suíça.

Henry Nestlé, foi um farmacêutico alemão que desenvolveu a Farinha Láctea em 1867, um produto desenvolvido para combater grandes taxas de mortalidade infantil da época por desnutrição. Em 1878, anteriormente citada, Anglo-Swiss deu início a produção de um produto semelhante à Farinha Láctea Nestlé, causando rivalidade entre as empresas, que em 1904, se fundiram dando início a conhecida Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company.

Em 1905 a empresa já contava com mais de 20 fábricas e começou a se expandir com vendas na América Latina, África, Ásia e Austrália, tornando-se uma empresa global de produtos lácteos. Com uma sede em Vevey e outra em Cham, ambas na Suíça e um escritório de gerenciamento de exportações em Londres.

O enfrentamento de Guerras na época gerou bons frutos, em 1914 houve um grande aumento na demanda de chocolates e leite condensado, porém as limitações entre fronteiras de comércio prejudicou as produções por falta de matéria-prima. Como solução a companhia adquiriu novas fábricas na Austrália e EUA, totalizando 40 instalações no final da guerra.

Apesar de voltada para nutrição humana, a Nestlé se diversificou passando a atuar em segmentos cosméticos, farmacêuticos e de animais de estimação.

A empresa iniciou sua produção no Brasil no ano de 1921, no interior de São Paulo, na cidade de Araras. O primeiro produto produzido no país foi o Leite Moça, que desencadeou muito sucesso e lançamento de mais de 1000 novos produtos Nestlé.

As marcas dos produtos Nestlé são:

- *Aqua Panna* - linha de águas minerais, com fonte na Itália e está no mercado desde 1964;

- *Apino* - linha de chocolates Nestlé, inspirados nos Alpes Suíços, além dos chocolates em barra incluem cookies e bebidas lácteas;
- *Baton* - linha de chocolates destinados para o público infantil;
- *Bono* - biscoitos recheados, *wafer* e *cookies*;
- *Calipso* - faz parte da linha de biscoitos finos da Nestlé;
- *Chambinho* - é um iogurte com vários sabores e também faz parte do portfólio de produtos infantis;
- *Chamyto* - mais um integrante do público infantil, linha composta de bebidas lácteas e iogurtes;
- *Chandelle* - Linha de sobremesas cremosas;
- *Cheerios* - cereal matinal para toda família;
- *Chocolates Nestlé e Nestlé Classic* - responsável pela maior parte dos chocolates e biscoitos Nestlé;
- *Corn Flakes* - mais um integrante da linha de cereais;
- *Nestlé Creme de Leite* - linha de cremes de leites, com produtos leves, zero lactose e, mais recentemente, patês saborizados;
- *Dois Frades* - chocolates intensos de 50 a 100% cacau, em pó, em gotas e cobertura;
- *Farinha Láctea Nestlé* - produto direcionado ao público infantil, dividido em mistura em pó e bebida láctea.;
- *FiberMais* - mix de fibras que auxilia no bom funcionamento intestinal;
- *Garoto* - linha de chocolates brasileiros, adquirido pelo grupo Nestlé no ano de 2001;
- *Gelato* - linha de sorvetes inspirada nas gelaterias italianas;
- *Nestlé Grego* - linha de iogurtes cremoso *light* e leve;
- *KitKat* - linha de chocolates com waffer;
- *Les Recettes de L'Atelier* - também inspirado no Alpes Suíços, é uma linha de chocolates artesanais;
- *Maggi* - linha de temperos composta por caldos e sopão Nestlé;
- *Nestlé Moça* - além do leite condensado, a marca conta com biscoitos recheados e doces em pasta;

- *Molico* - linha desenvolvida especialmente para adultos com intuito de repor vitaminas e nutrientes perdidos no dia a dia;
- *Mucilon* - linha infantil de cereais nutritivos;
- *Negresco* - linha de biscoitos, *cookies* e *wafer*;
- *Nescafé* - linha de cafés instantâneos;
- *Dolce Gusto* - sistema de máquinas e cápsulas de café, com preparo instantâneo;
- *Nescau* - criada em 1932, linha em pó e de bebidas lácteas;
- *Nesfit* - linha saudável de produtos como biscoitos e cereais;
- *Neslac* - mistura láctea nutritiva para crianças em etapa de pré escola;
- *Nespresso* - linha de máquinas, cápsulas e cafés em pó;
- *Nesquik* - mistura para leites e bebida láctea sabor morango;
- *Nestlé* - composta por requeijão, aveia, granola e iogurtes;
- *Nestlé Mio* - linha de chocolates recheados;
- *NaturNes* - linha orgânica de produtos para bebês acima de 6 meses de vida;
- *Nestlé Pureza Vital* - linha de água mineral Nestlé;
- *Neston* - mix de 3 cereais nutritivo podem ser consumidos com leite ou frutas;
- *Neston nutri* - composto lácteo nutritivo infantil;
- *Ninho* - compostos lácteos;
- *Nutren* - complemento alimentar para todas as idades;
- *Passatempo* - linha de biscoitos Nestlé;
- *Perrier* - linha de água mineral francesa;
- *Prestigio* - linha de chocolates, sorvetes e biscoitos de com coco;
- *Purina* - linha de alimentos para animais;
- *S.Pellegrino* - linha de água mineral gaseificada naturalmente;
- *Nestlé São Luiz* linha de biscoitos;
- *Snow Flakes* - cereal matinal nutritivo;
- *Nestlé Sorvetes* - linha de sorvetes diversos;
- *Suflair* - chocolates aerados nestlé;
- *Talento* - linha de chocolates recheados Garoto;
- *Tostines* - linha de biscoitos crocantes.

Atualmente a empresa conta com 31 unidades industriais brasileiras, localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás, Pernambuco, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Goiás.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

O conceito Cadeia de Valor foi criado por Michael Porter no ano de 1985, é responsável pelo conjunto de atividades que uma organização utiliza para gerar valores junto a seus clientes, fornecedores e distribuidores, podendo variar de acordo com cada empresa.

Para Braga (2010), a cadeia de valor permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio independentes, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes. (BRAGA, 2010).

Os principais objetivos de uma análise de Cadeia de Valor são a compreensão das fontes de vantagem competitiva, revisão de práticas tendenciosas de mercado, divulgação de regras de negócio interna, disponibilização de visão ampla do fluxo de informações interna e de processos, avaliação de rentabilidade e posicionamento mercadológico de seus produtos e serviços e a promoção de desenvolvimento organizacional. Por meio dessa análise é possível detectar necessidades emergentes de reposicionamento estratégico e realinhamento nos processos.

Para Porter, existem alguns elementos básicos que compõem a Cadeia de Valor de uma organização. Os mesmo podem ser divididos em: processos primários - estão diretamente ligados aos clientes; processos de apoio - geram valor indiretamente, apoiam os processos primários da empresa e margem - encontram-se os resultados esperados pela empresa.

Processos primários

- **Logística interna ou logística de entrada:** são atividades relacionadas com a recepção, armazenamento e distribuição dos *inputs* aos produtos.

- **Operações:** são atividades relacionadas com a transformação de matérias-primas em produtos acabados.
- **Marketing e Vendas:** são atividades relacionadas com a comercialização, venda e promoção do produto final.
- **Serviço:** atividades relacionadas com o pós-venda, que adicionam valor ao produto oferecido.

Processos de apoio

- **Infraestrutura de empresas:** são atividades relacionadas à gestão global da rede de relacionamentos da empresa, como planejamento, administração, gestão de qualidade, finanças e contabilidade.
- **Gestão de Recursos Humanos:** são as atividades relacionadas diretamente com pessoas, como formação, contratação, motivação de pessoal e recrutamento.
- **Desenvolvimento tecnológico:** investimento aplicado na tecnologia que contribui para melhora de processos e produtos.
- **Aquisição:** são as atividades relacionadas com a compra de matérias-primas.

Margem

- Encontra-se os resultados esperados pela empresa, ligada diretamente à lucratividade da empresa.

A empresa em questão trabalha com um eficiente sistema logístico, com foco no conhecido sistema de *just in time*.

O termo *just in time*, ou “tempo certo”, é um sistema de produção onde a indústria produz a quantidade necessária para suprir a demanda, juntamente com o recebimento da matéria-prima no momento certo. O mesmo está ligado com a melhoria contínua dos processos da empresa.

Até o ano de 2004, a Nestlé fazia uso do sistema rodoviário para entrega de seus produtos, após uma análise de perfil de mercado, foi decidido a substituição para o

modal marítimo, por ter benefícios como: redução no tempo de entrega, baixa incidência de irregularidades, integridade da carga, entre outros.

Nessa parte do PI, a equipe precisa realizar uma análise sobre a estratégia em logística de uma empresa real, embasada em evidências mercadológicas ou em informações divulgadas pela própria empresa.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

O posicionamento logístico é basicamente a competitividade eficiente na cadeia de suprimentos por meio da integração de processos de produção e logística, de forma a minimizar o custo total para um determinado nível de serviço.

A análise da estratégia de posicionamento logístico faz uso de cinco critérios principais, são eles:

1. Coordenação de fluxo de produtos - o fluxo de produtos deve ser “puxado”, ou seja, ativado pelo elo que estiver mais próximo ao consumidor final, ou então “empurrado”, ou seja, coordenado pelo elo mais próximo ao fornecedor inicial?;
2. Política de produção - a empresa produz de acordo com provisões futuras?;
3. Alocação de estoques - os estoques da empresa estão alocados em apenas uma local?;
4. Política de transportes - qual modal de transporte da empresa? Deve consolidar transportes ou então entregas expressas?;
5. Dimensionamento da rede - quantas instalações tem a empresa? Quais suas localizações? Quais produtos atendem a demanda do mercado?

O planejamento logístico tem por objetivo criar novos métodos e estratégias para redução de custos e maior efetividade nos resultados por meio da identificação de oportunidades de otimização dos processos.

Para criar um planejamento correto é necessário oferecer ao cliente produtos de boa qualidade e de baixo custo, com o compromisso de entregar o produto exigido com rapidez e em perfeito estado de acordo com o pedido de seu cliente.

A empresa na segunda guerra mundial ativou o modo mais cabível na época, que foi modo adotado pelos países ocidentais que foi o que proporcionou um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico e do processo social. A Nestlé mostrou-se pioneira na adoção desta estratégia dentro do mercado, adotando a tendência de transnacionalização na qual, mais tarde, virou comum entre as demais empresas. Já no século XX a Nestlé participa como a empresa pioneira no processo de transformação produtiva de transnacionalização que é o modo de desenvolvimento do capitalismo.

As estratégias de aquisição, verticalização, diversificação e conglomeração, foram sempre utilizadas pelo grupo da empresa Nestlé, tiveram atuação em diferentes áreas controladas da empresa, para que assim pudessem garantir acumulação e reprodução do capital e conseqüentemente controle no território. Na década de 20 era mais comum as empresas multinacionais instalarem subsidiárias para a reprodução de seu capital, isso também era comum para as indústrias de bens não duráveis.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A Capacidade Produtiva está diretamente ligada à quantidade máxima de produtos ou serviços produzidos em determinada empresa, dentro de um período de tempo.

É essencial o conhecimento claro da capacidade produtiva da empresa e pode trazer grandes benefícios para a mesmas como: auxílio na tomada de decisões certeiras, ajuda a manter níveis de estoques ideais e sem perdas, melhora na rotina e produtividades dos colaboradores, utilização de melhores materiais e insumos no processo produtivo e definição de metas para o setor de produção e vendas.

Existem quatro tipos de Capacidade Produtiva, são eles:

Capacidade produtiva instalada - Na capacidade produtiva instalada, a empresa deve determinar qual sua capacidade máxima de produção, desconsiderando perdas na produção, paradas ou outro tipo de problema.

Capacidade produtiva disponível - A capacidade produtiva disponível é similar a anterior, ou seja, não leva em conta paradas, perdas e outros problemas. A diferença é que só deve ser considerada a capacidade realmente disponível atualmente na indústria. Caso o gestor identifique a necessidade de aumentar a capacidade de produção da empresa é necessário a contratação de mais funcionários e/ou comprar novas máquinas.

Capacidade produtiva efetiva - Ao contrário das demais, essa leva em conta possíveis perdas e paradas na fabricação.

Capacidade produtiva realizada - Também é levado em conta as perdas não previstas na capacidade produtiva efetiva, ou seja, problemas que acabam ocorrendo sem a previsão da equipe de gestão.

A estratégia de planejamento e controle adotada pela Nestlé é a de competitividade, que é o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das tecnologias de produção e investimento no setor de pesquisas e diversificação de produtos, sempre com o propósito de ampliar o mercado de seu consumidor.

A Nestlé no ano de 2020 trabalha com sua capacidade máxima afirma o site Trabalhos Gratuitos assim movimentando cerca de 3 bilhões ao ano e conta com mais de 15 mil "colaboradores", o que parece ser um resultado positivo de suas estratégias e modernização adotadas pela empresa. Outra estratégia de controle e um meio de aumentar sua produção, é chamar os seus funcionários de "colaboradores" para que assim haja mais participação e interação entre eles na empresa.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos é um processo essencial no desenvolvimento da empresa e na criação de valor, busca aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir custos de produção, assim auxilia na administração dos custos e torna os meios produtivos mais eficientes de acordo com as necessidades do seu negócio. A prática da gestão estratégica de custos visa administrar a gestão de despesas e financeira da empresa, focada em todas as etapas do consumo, desde a melhoria interna até a satisfação do consumidor final.

De acordo com o site OuroVerde, analisar os custos e suas variáveis é uma das preocupações da gestão estratégica de custos, de forma a tomar decisões para gerar a melhor conclusão possível para o cliente. Além disso, preocupa-se com objetos externos à empresa, indo além dos limites internos do estabelecimento, analisando o contexto de maneira ampla. Dessa forma, essa estratégia visa analisar os custos da produção desde o início da cadeia de produção, sendo essencial na tomada de decisões e nas escolhas das situações específicas.

O site Nestlé afirma que nas empresas as instâncias de governança incluem o Conselho de Administração, o Chairman, o CEO e o Conselho Executivo. Cabe a elas fiscalizar a gestão de custos e definir estratégias globais. A partir da liderança, diretrizes são aplicadas e adaptadas à realidade das regiões geográficas (Europa, Ásia/Oceania/África e Américas), cada qual com estrutura executiva própria. Há, também, modelos de gestão mais independentes para divisões como Nestlé Waters, Nespresso, Nestlé Nutrition e Nestlé Skin Health, além das joint ventures (DPA, CPW etc.).

No Brasil a empresa tem uma excelente gestão de custos, na qual eles conseguem diminuir o produto mantendo o seu valor, aplica-se uma “maquiagem” de produtos que seria a redução do volume de suas mercadorias, usando assim menos embalagens, menos produto, menos mão-de-obra, e por fim menos gastos, ainda assim continua recebendo o mesmo pelo produto, como exemplo temos o chocolate em barra, que foi perdendo volume de forma paulatina, passando dos 200 gramas originais para 100 gramas (-50%) em 2017 (antes foi reduzida para 190 gramas, 180 gramas, 150

gramas e 125 gramas e, mais recentemente, 98 gramas) biscoitos, que de 200 gramas passaram a ter 140 gramas, pote de sorvetes, que perdeu 1/4 do volume ao ter sua embalagem reduzida de 2 litros para 1,5 litros, além de inúmeros outros produtos. Essas alterações são feitas em conformidade com a lei de defesa do consumidor, que exige a informação da redução na embalagem de "forma clara, precisa, ostensiva e em língua portuguesa", além da quantidade anterior, quantidade atual e valores absolutos e percentuais que foram suprimidos.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Custos fixos são aqueles que normalmente não aparecem variações de acordo com o volume de vendas e produção. Os custos fixos normalmente são aqueles gastos de todo mês como aluguel, manutenção de máquinas, gastos com a limpeza, planos de pacotes fechados de internet, telefone, segurança, e isso ocorre independentemente do fato da empresa vender mais ou menos.

Já os custos variáveis correspondem aos gastos com variações onde aumentam e diminuem, de forma proporcional ao nível de atividade. Temos como exemplo de custos variáveis quanto maior o número de produtos fabricados, maior será o consumo de matéria-prima. Não existe uma maneira para saber quais os custos fixos e variáveis, isso porque os custos dependem muito de acordo com a atividade da empresa, mas no entanto é fácil definir os conceito das duas.

Vamos um exemplo dos custos da empresa Nestlé lá em 2015 publicado no site Corporativo da Nestlé em 2016 onde mostra o custos e lucros da Nestlé Nutrition na qual é uma gestão mais independente, porém com os mesmo fatores da empresa. Nestlé Nutrition, onde mostra as vendas de CHF 5,3 bilhões, 3,9% de crescimento orgânico, 1,3% de crescimento real; 23,0% de margem de lucro operacional, +140 pontos-base. Onde obteve um crescimento em todas as geografias e marcas, apesar de comparações difíceis. A linha de inovações teve boa sustentação para continuar a entregar novos produtos para as marcas Nido, Nam e Cerelac. Podendo-se notar uma forte melhoria de lucro operacional onde o resultado da gestão de portfólio e melhoria da margem

subjacente, juntamente com o controle estrito dos custos fixos e custos dos insumos mais favoráveis. Isso nos permitiu aumentar o investimento em nossas marcas.

Com isso pode-se notar, que a empresa na qual está sendo citada acima faz uma análise por escrito de custos fixos e variáveis de cada item utilizado para a produção assim evitando perdas e danos para sua fabricação e para a empresa.

Para que exista um alinhamento interno com seus objetivos, a Nestlé S.A. destaca-se a importância de se definir estrategicamente e se definir, potenciando a sua performance e alcançando vantagem competitiva.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Custos Direto é mais fácil de atribuir a um valor, que seja mensurável sem nenhuma dificuldades, está relacionado diretamente ao produto final. O mesmo pode ser identificado a cada tipo de obra a ser custeado é atribuído de forma direta a um produto, linha de produção, centro de custo ou setores e departamentos.

Exemplos de Custos Diretos: relacionados e individualizáveis com respeito ao produto ou serviço, a matéria-prima utilizada na fabricação do produto, as mãos-de-obras diretas, serviços subcontratados ou qualquer tipo de serviços aplicados diretamente nos produtos e serviços da produção.

Custos Indiretos, diferente do Custo Direto, não está relacionado diretamente a um tipo de bem ou função de custos no momento da ocorrência. Os custos indiretos estão relacionados e apropriados aos portadores finais. Exemplo de custos indiretos: estão relacionados e vinculados como a mão-de-obra indireta, como exemplo: gastos de energia com a base em horas de máquinas utilizadas, materiais indiretos que estão ligados diante das situações das máquinas como: lubrificantes, graxas, lixas etc. Outros custos que são considerados indiretos são aqueles à existência do setor fabril ou serviços prestados, como seguros, manutenção de equipamentos, depreciação etc. Para que seja possível analisar os custos diretos e indiretos é necessário apurar os custos reais de produção para que assim consiga diferenciá-lo.

A Nestlé, como é uma empresa industrial que produz produtos alimentares, divide sua produção como produtos acabados, semi-acabados ou semi-fabricados pela sua classificação, para que assim consiga separar os custos gastos de cada etapa . Com essas condições de produção do produto a ser fabricado, contendo todas as informações que o mesmo irá estar sujeito durante o processo de produção, a identificação onde os materiais irão ser consumidos e também a informação relativa às horas de mão-de-obra necessárias, horas de máquina e a utilização de energia direta.

Outro tipo de controle elaborado pela Nestlé é diariamente é o correspondente às horas do pessoal técnico, cujo custo se agrega à componente dos custos indiretos do material que constitui o custo da ordem de produção, conforme afirma o site Corporativo Nestlé em 2016.

4. CONCLUSÃO

A Nestlé é uma empresa que abrange grande experiência no mercado em que atua, diferenciando os seus produtos de concorrentes devido à qualidade oferecida na produção de modo geral. No entanto, com o forte crescimento dos mercados, as empresas vão imitando os produtos de marca colocando-os à venda a um preço inferior. Assim, de forma que a Nestlé consiga marcar uma posição dominante no mercado em que atua é fundamental que domine e controle eficazmente todos os custos de produção. Para isso é essencial que a empresa apresente um bom sistema de custeio que permita um apuramento de custos eficaz.

A logística busca por meio das suas atividades uma integração das áreas da organização, adaptando as formas de gestão utilizando ferramentas que mantenham a empresa à frente do mercado competitivo e atendam cada vez mais as necessidades dos consumidores. Nesta área estão surgindo novas formas de estratégia para o gerenciamento de uma organização, proporcionando melhorias que possam resultar no crescimento da empresa.

Na Nestlé não é diferente, a empresa além de líder no mercado alimentício e lácteo está sempre buscando se aprimorar em novos produtos para atender às necessidades de seus consumidores sem perder o foco no seu lucro, gerando valor em todas as suas estratégias. Além disso, está sempre buscando modernizar suas ações para se sobressair no mercado.

REFERÊNCIAS

DICIONÁRIO FINANCEIRO - **Custos Fixos e Variáveis**. Disponível em <[Acesso em 02 de Abr. 2021.](http://www.dicionariofinanceiro.com/custos-fixos-e-variaveis/#:~:text=Os%20custos%20fixos%20de%20uma,proporcional%20ao%20n%C3%ADvel%20de%20atividade.>></p>
</div>
<div data-bbox=)

EUAX CONSULTING - **Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplos de aplicação na gestão de processos**. Disponível em <[ECR CONSULTORIA - **Gestão Estratégica de Custos**. Disponível em <\[>\]\(https://www.ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/controladoria-estrategica/gestao-estrategica-de-custos-como-diferencial-competitivo\)>. Acesso em 01 de abr. de 2021.](https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/#:~:text=A%20cadeia%20de%20valor%20%C3%A9,indica%20os%20elos%20entre%20elas.>>. Acesso em 31 mar. 2021</p>
</div>
<div data-bbox=)

ESTADÃO - **Entrevista com Marcelo Melchior**. Disponível em <[ESPECIALISTA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN - **Estratégia de posicionamento logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira**. Disponível em <\[LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS - FURG - **Logística de Suprimentos Nestlé**. Disponível em <\\[>\\]\\(http://logisticadesuprimentos.blogspot.com/2013/01/logistica-nestle.html\\)>. Acesso em 12 de Abr. 2021.\]\(https://www.ilos.com.br/web/estrategia-de-posicionamento-logistico-conceitos-implicacoes-e-analise-da-realidade-brasileira/>>. Acesso em 12 abr. 2021.</p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-desafio-no-pos-pandemia-e-nao-volta-para-os-vicios-do-passado-diz-presidente-da-nestle,70003458837#:~:text=Segundo%20o%20presidente%20da%20Nestl%C3%A9,para%20o%20%E2%80%9Cnovo%20normal%E2%80%9D.>>. Acesso em 01 Abr. 2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

NESTLÉ - **Cadeia Logística.** Disponível em <https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/cadeiadelogistica>>. Acesso em 31 mar. 2021

NESTLÉ - **Compras e Custos.** Disponível em https://www.nestle.com.br/docs/default-source/fale-conosco/pol%C3%ADtica-de-compras-nestl%C3%A9-%282010%29.pdf?sfvrsn=7659af94_0>. Acesso em 31 de Mar. 2021.

NESTLÉ - **Estratégia de Custos.** Disponível em https://corporativo.nestle.com.br/sites/g/files/pydnoa436/files/asset-library/documents/rs2016_2.pdf>. Acesso em 31 de Mar. 2021.

NESTLÉ - **Média de Custos.** Disponível em <https://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/2015-half-year-results>>. Acesso em 02 de Abr. 2021.

NESTLÉ - **Logística.** Disponível em <https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/cadeiadelogistica>>. Acesso em 27 de Mar. 2021.

NESTLÉ - **História.** Disponível em <https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/history>>. Acesso em 16 fev. 2021.

OURO VERDE - **Gestão de custos.** Disponível em <https://www.ouoverde.net.br/gec-o-que-e/>>. Acesso em 30 de Abr. 2021.

PORTAL CONTABILIDADE - **Custos Diretos.** Disponível em http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos>. Acesso em 02 de Abr. 2021.

REPOSITÓRIO - **Custos.** Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134828/Monografia%20do%20Carlos%20Brigel.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 de Abr. 2021.

TRABALHOS GRATUITOS - **Planejamento de redes operacionais e Controle da capacidade de produção.** Disponível em <

www.trablhogratis.com/Humanas/Administra%C3%A7%C3%A3o/Projeto-de-Rede-Opera%C3%A7%C3%B5es-Produtivas-Planejamento-932551.html>. Acesso em 12 de Abr. 2021

TREASY - **Custos Diretos e Indiretos**. Disponível em <<https://www.treasy.com.br/blog/custos-diretos-indiretos-fixos-e-variaveis/>>. Acesso em 02 de Abr. 2021.

UNISALESIANO - **Trabalho Nestlé (Custos)**. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/60978.pdf>>. Acesso em 02 de Abr. 2021.

WIKIPÉDIA - **Nestlé**. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>>. Acesso em 16 fev. 2021.

WIKIPÉDIA - **Cadeia de Valor**. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor#refDias2005>. Acesso em 31 mar. 2021.

WIKIPEDIA - **História Nestlé**. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9#:~:text=Em%201921%2C%20a%20empr esa%20iniciou,sob%20a%20chancela%20da%20Nestl%C3%A9>>. Acesso em 27 de Mar. 2021.

ANEXOS



Imagem 01-Leite Condensado produzido por Swiss Milk em 1866.
Fonte:Corporativo Nestlé



Imagem 02 - Primeira embalagem Farinha Láctea, produzida por Henry Nestlé.
Fonte: Corporativo Nestlé



Imagem 03 - Foto fundador da organização Nestlé, Henry Nestlé.

Fonte: Corporativo Nestlé.



Imagem 04 - Propaganda dos produtos similares de Henry Nestlé e Anglo Swiss.

Fonte: Corporativo Nestlé.

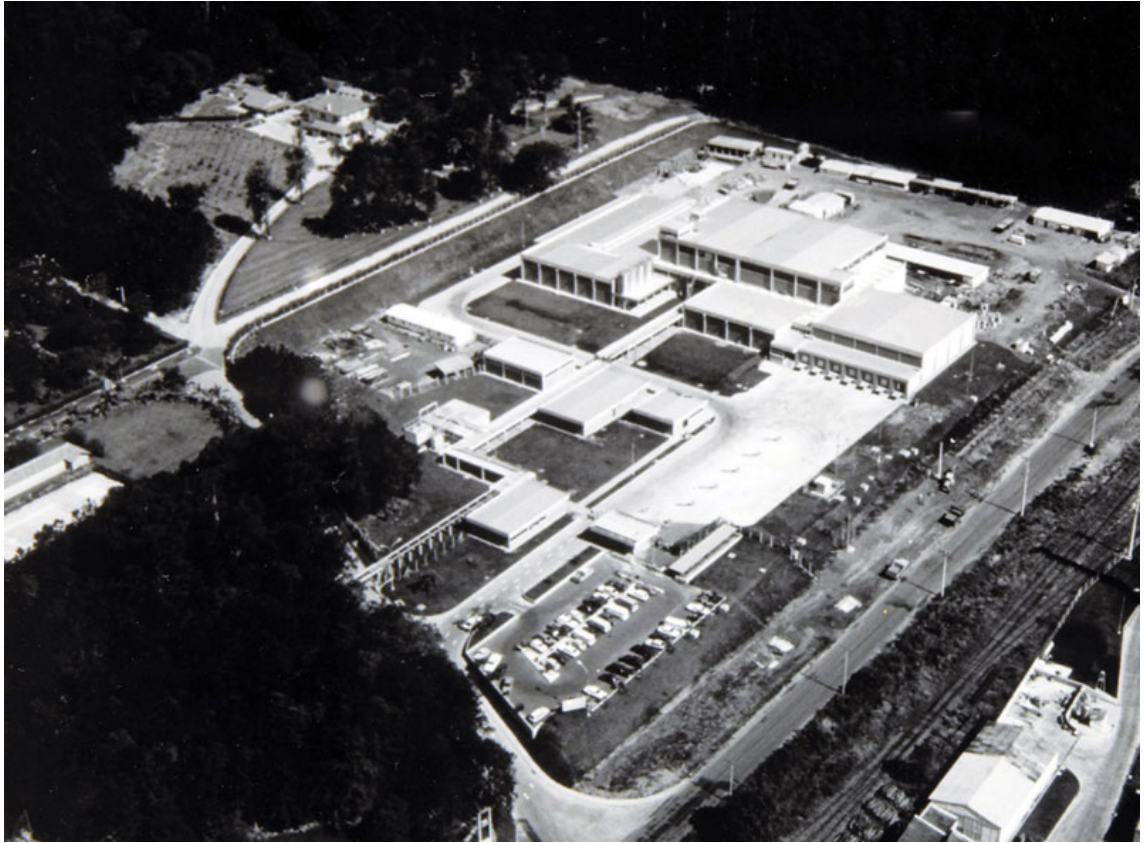


Imagem 05 - Primeira fábrica Nestlé no Brasil, localizada em Araras-SP.

Fonte: Corporativo Nestlé.



Imagem 06 - Portfólio de marcas Nestlé.

Fonte: Corporativo Nestlé.



Imagem 07 - Cadeia de Logística Nestlé.

Fonte: Corporativo Nestlé.