



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
NESTLÉ 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
NESTLÉ 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:

Leonardo José Tavares, RA 1012019100105
Carlos Alexandre Menato, RA 1012019100266
Michel Sardeli Menegon, RA 1012019100069

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL , 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	12
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	14
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	15
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial vem passando por uma série de transformações políticas, econômicas, e sociais que, conjugadas, têm produzido um forte aumento da competição. Além disso, o processo de globalização que nos últimos anos aportou em nosso território também tem obrigado as empresas a buscarem alternativas que lhes permitam conquistar vantagens competitivas sustentadas.

As empresas começaram a encarar os problemas da competitividade de frente, investindo na modernização dos processos e na melhoria da qualidade dos produtos para suprir o atraso de muitos anos de estagnação. As companhias passaram a investir no lançamento de novos produtos e no aumento do conteúdo de serviços, com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes. Essas novas diretrizes geraram a necessidade de maior flexibilidade por parte das empresas, flexibilidade esta que deveria ser alcançada sem o sacrifício da busca contínua por redução de custos. Neste contexto, a logística aparece como uma ferramenta fundamental ao contribuir para o aumento da flexibilidade, melhoria dos serviços e redução de custos, fatores imprescindíveis para qualquer empresa competir no cenário atual.

Para sobreviver no mercado e se posicionarem em seu segmento, as empresas constantemente buscam vantagem competitiva, que pode ser obtida através de vários fatores como custo mais baixo do produto, diferenciação do produto pela qualidade e benefícios que ele pode oferecer ou pelo destaque que a empresa obtém através dos seus clientes. Por isso, neste trabalho usaremos a cadeia de valores como instrumento da gestão estratégica de custos, para demonstrar que uma indústria de torrefação e moagem de café ou qualquer outra pode conseguir vantagem competitiva no mercado.

A identificação e o gerenciamento da cadeia de valor de uma organização se constituem como uma ferramenta importante para alinhar a estrutura de custos à sua

estratégia competitiva de longo prazo; dessa forma, podem surgir muitas oportunidades de ganhos em escala por meio da redução de custos na cadeia como um todo, através de seu gerenciamento eficaz.

Na Gestão Estratégica de Custos ocorre um alinhamento dos recursos de uma empresa e a estrutura dos custos associados com a estratégia em longo prazo e as táticas de curto prazo. Com uma estrutura de custos alinhada com a estratégia e mantendo as atividades de forma consistente a companhia também poderá deixar, por exemplo, ser atrativa para os novos investidores. Uma forma de a empresa buscar informações.

Neste trabalho vamos buscar informações sobre a empresa Nestle S.A. e informar sobre a Gestão Estratégica de Custos e sobre a Cadeira de Valores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nestlé S.A. é uma empresa suíça produtora de alimentos. O símbolo da empresa, que mostra uma família de pássaros, vem do nome em alemão suábico da empresa, que significa ninho. A Nestlé opera em 83 países, dos cinco continentes – África, América, Ásia, Europa e Oceania. No Brasil, atua desde 1876, inicialmente com a comercialização de farinha láctea, e em 1921 consolidou sua atuação do país quando instalou sua primeira fábrica, em Araras (SP), para a produção do leite condensado Milkmaid, que mais tarde receberia o nome Leite Moça.

A história da Nestlé começa na Suíça em 1866, quando Henri Nestlé lançou a farinha láctea, um alimento especial para crianças, à base de cereais e leite. A partir dessa iniciativa, ocorrida há mais de 130 anos na cidade de Vevey na Suíça, a Nestlé se tornou uma empresa mundial de alimentos e nutrição, Atua em doze segmentos de mercado: leites, cafés, culinários, achocolatados, cereais, biscoitos, nutrição, chocolates, refrigerados, sorvetes, food services e pet care.

Em 1905, uniu-se à Anglo-Swiss Condensed Milk Co. , que desde 1866 era um importante fabricante de leite condensado. Um dos carros chefe da empresa, o leite condensado, começou a ser produzido no Brasil ao lado da farinha láctea. Voltada essencialmente para a nutrição humana, a Nestlé diversificou suas atividades a partir da década de 1970, passando também a atuar nos segmentos farmacêutico (Alcon), cosméticos (a exemplo da L'Oréal) e de alimentos para animais de estimação (Friskies Alpo e Ralston Purina).

Com quase quinhentas fábricas espalhadas nos cinco continentes, presente em mais de 120 países, possui um amplo leque de marcas internacionalmente consagradas. Os primeiros registros da presença da Nestlé no Brasil datam de 1876. Um anúncio no

jornal A Província de São Paulo informava sobre a importação de comercialização da farinha láctea Nestlé.

Em 1921, a empresa iniciou sua produção no Brasil, em Araras-SP. O leite condensado Moça foi o primeiro produto da empresa a ser fabricado no Brasil. Com seu sucesso, vários outros produtos foram lançados e, atualmente, são comercializados no território brasileiro mais de 1000 itens sob a chancela da Nestlé. O Leite Moça que é produzido na cidade de Araraquara-SP, ainda é o que detém maior volume de vendas. A Nestlé Brasil, além de produtos para alimentação de nutrição humana, produz alimentos para animais de estimação.

Nestlé é uma empresa de capital aberto, com mais de 323 mil funcionários, com um faturamento no ano de 2017 de 791 bilhões e lucro de 538 bilhões, 447 fábricas em 83 países nos 5 continentes.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A famosa empresa Suíça tem como um de seus pré-requisitos para o sucesso no mercado garantir a rapidez sem comprometer a qualidade do produto quanto ao transporte de reabastecimento de estoques até o cliente. A Nestlé é a existência de um eficiente sistema logístico visando do qual requer entregas no momento certo.

Importante elemento na cadeia de suprimentos, as transportadoras da Nestlé exercem papel preponderante no abastecimento de matérias primas, materiais de embalagem e produtos terminados, tanto para fábricas Nestlé e centros de distribuição

quanto diretamente aos clientes, apontando rápidas e eficazes respostas às crescentes necessidades da empresa na grande competitividade do mercado.

Durante anos a Nestlé tinha como principal meio de distribuição o transporte rodoviário. Em 2004 foi realizado um estudo para mudança do modal, ou seja, análises do perfil do mercado e o seu futuro impacto na rede de distribuição. A decisão de substituir parte do transporte rodoviário pelo modal marítimo acarretou em várias vantagens, como: redução do tempo de um estado para outro, baixa incidência de avarias, integridade da carga, dentre outras. Tudo graças ao trabalho em parceria com a Aliança Navegação e Logística Nestlé.

A distribuição de produtos Nestlé pelo Brasil envolve muita estratégia e tecnologia.

(imagem da logística nestlé no anexo)

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A concorrência do mercado faz com que as empresas busquem sempre a perfeição. Com isso, o proprietário da distribuidora RT Logística almejou e concretizou a mudança de título da sua organização, tornando-a Broker da indústria de alimentos Nestlé. Foram desenvolvidas e aprimoradas algumas coisas dentro da área logística da empresa, com nitidez as ações proporcionaram o crescimento da RT Logística.

ASPECTOS TEÓRICOS

Com o passar dos anos, a cadeia logística, procurou adquirir valores fundamentais, como:

Tempo: Rapidez em resposta às necessidades dos consumidores, um diferencial competitivo entre as empresas, consistente no prazo estipulado para entrega e na eficiência da entrega do produto final ao cliente.

Informação: Ligada ao movimento físico dos produtos e materiais, relacionado ao processamento de pedidos, estimativas de vendas e armazenagem

Qualidade e Lugar na localização da armazenagem dos produtos.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Este trabalho se dedica a identificar e avaliar as principais estratégias competitivas adotadas pelo grupo Nestlé desde o início de suas atividades no Brasil, porém com foco a partir dos anos 90 até hoje. O estudo levou em consideração a situação da indústria e do varejo alimentar atualmente e identificou com que estratégias a Nestlé vem atuando para manter sua posição de líder de mercado. Foi constatado que historicamente a empresa adota estratégias de inovação, pesquisa e desenvolvimento da área de nutrição, saúde e bem estar, distinguindo-se dos concorrentes perante o seu consumidor pela excelente qualidade de seus produtos. Qualidade esta que é oriunda de uma forte aliança que mantém com seus fornecedores, promovendo uma estratégia de criação de valor compartilhado. Através desta plataforma a Nestlé busca ter um crescimento sustentável, baseada numa administração robusta, focada no consumidor e no equilíbrio do seu desempenho econômico, ambiental e social.

Um eficiente sistema logístico visando do qual requer entregas no momento certo. Substituição do transporte rodoviário pelo marítimo que acarretou em vantagens, como: redução do tempo de um estado para outro, baixa incidência de avarias, e integridade da carga, dentre outras. Localização da armazenagem dos produtos, apresentando diversas características, para uma boa conservação. E no transporte dos produtos da fábrica até a distribuidora, e dela até o consumidor final. Entrega do produto, sem nenhum defeito e no local desejado pelo cliente, devido a uma infra-estrutura de transporte e armazenagem adequada.

Qual a capacidade produtiva , tempo, custos de uma produção ?

O BVMI confirmou que ao longo de 2020, a Nestlé investiu cerca de R\$ 762,9 milhões em suas operações no Brasil. Deste investimento total, cerca de R\$ 100 milhões serão

aportados especificamente na unidade de cápsulas Nestlé Dolce Gusto, localizada em Montes Claros, no Norte de Minas. Entre os meses de maio a julho, às unidades de produção de produtos culinários da Nestlé recebem reforços nas equipes.

“Em Montes Claros, as novas contratações possibilitam a criação de uma quarta turma de trabalho. Em abril de 2020, nas duas unidades instaladas na planta local, houve recorde de produção, tanto na fabricação de cápsulas de Nescafé Dolce Gusto quanto de Leite Moça, com a maior produção mensal dos últimos cinco anos. Na unidade de Moça, a eficiência técnica também foi superior a 96,4% em abril e maio”

O BVMI confirmou que a Nestlé melhorou sua projeção para o crescimento das vendas orgânicas em 2020 para cerca de 3%, após superar as expectativas do terceiro trimestre com elevação de 4,9% impulsionada pela forte demanda por ração para animais de estimação, café e produtos de saúde. O maior grupo de alimentos do mundo resistiu à pandemia de Covid-19 melhor do que alguns concorrentes, já que seu foco em categorias de alto crescimento ajudou a compensar a queda nas vendas de alimentos para restaurantes e cafeterias. A demanda por alimentos e bebidas consumidos por clientes em suas casas permaneceu forte durante o período de isolamento, enquanto as vendas de produtos consumidos fora de casa – cerca de 15% das vendas da Nestlé – caíram 26,4% no terceiro trimestre, disse a empresa em comunicado. Para os primeiros nove meses do ano, as vendas orgânicas da Nestlé cresceram 3,5%, batendo os 2,8% esperados por analistas, segundo consenso fornecido pela empresa.

A Nestlé esperava crescimento orgânico de 2% a 3% para este ano e alguns analistas disseram que a melhora das previsões era cautelosa, já que o crescimento de 2% no último trimestre seria suficiente para alcançá-lo. A Nestlé confirmou que deseja melhorar sua margem.

A Nestlé, informou que seus lucros do primeiro semestre deste ano aumentaram 32% com a redução de custos promovida pela empresa e o aumento das vendas de sorvetes e de rações para animais de estimação da marca Purina nos Estados Unidos e na América Latina. O lucro líquido da Nestlé cresceu para 3,68 bilhões de francos suíços (US\$ 2,93 bilhões), a partir dos 2,78 francos suíços do mesmo período do ano

passado, informou ontem a empresa. As vendas aumentaram 2,4%, passando a totalizar 43,5 bilhões de francos suíços.

Peter Brabeck, principal executivo da Nestlé, economizou 3,2 bilhões de francos suíços nos últimos três anos por meio da contenção dos gastos na área de produção industrial. Ele também realizou aquisições e lançou produtos, como o café Nespresso, para elevar a receita da empresa.

Veja agora algumas das estratégias adotada pela empresa em caso de impacto na produção e custos:

Aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes: isto significa replanejar os produtos e serviços para fazê-los mais atraentes e de maior valor para os clientes. Conseqüentemente, as vendas e os lucros tendem a aumentar.

Desenvolvimento de novos produtos e serviços: esta estratégia requer o desenvolvimento de novas ofertas que ganhem novos clientes e mantenham os já existentes.

Mudança da indústria existente e de suas características: esta estratégia quer dizer dificultar às outras empresas a entrada no mercado ou reduzir o número de produtos e serviços substitutos.

Criação de novas indústrias ou mercados: outra abordagem é desenvolver produtos e serviços que representem uma indústria completamente nova.

Liderança pelos custos: Esta foi uma estratégia muito popular na década de setenta, tendo em vista o conceito arraigado da curva de experiência. Manter o custo mais baixo diante dos competidores e alcançar um volume alto de vendas era o tema central dessa estratégia.

Liderança pela diferenciação: Correspondia à criação, em um produto ou serviço, de algo que fosse percebido em toda a indústria como único

Vantagens em matéria de custos; Diferenciação do produto; Capacidade de resposta;
Produtos complexos do ponto de vista tecnológico.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

7 principais práticas da gestão estratégica de custos

A gestão estratégica de custos é um processo fundamental para estabilidade de uma empresa no mercado e crescimento dos negócios. De modo geral, essa prática diz respeito aos procedimentos que parametrizam as despesas, não apenas das atividades internas, mas também todos os gastos envolvidos na disponibilização de um serviço ou produto, desde a produção até a venda. O objetivo central desse tipo de controle é aumentar a lucratividade de uma companhia de maneira inteligente e tática.

A principal razão disso é que a gestão estratégica de custos permite reduzir gastos, minimizar o valor final, melhorar a administração financeira e aumentar a competitividade da instituição no setor.

Para se ter uma ideia, de acordo com o levantamento Travel & Expense Management Trends Report, organizações que realizam investimentos para um engenhoso controle de despesas observam aumento do ROI de 57% em apenas um ano. Apesar de bastante vantajosa, implementar a gestão estratégica de custos pode ser um desafio. Para te ajudar nessa missão, separamos abaixo as 7 principais práticas que devem ser levadas em conta para a implantação dessa metodologia na sua empresa. Confira.

1 - Custeio ABC

O Custeio ABC é a sigla de *Activity Based Costing*, traduzido “Custeio Baseado em Atividades”. Na prática, pode ser definido como a mensuração detalhada dos gastos separados por atividade da companhia. Ou seja, cada departamento e cada procedimento relacionado a jornada do produto ou serviço até o cliente final é analisado. Esse tipo de relatório permite que o gestor tenha uma visão clara a respeito dos custos que geram maiores gargalos para a empresa e, com

base nisso, decidir a redução, seja por meio da automação ou diminuição de processos.

2 - Benchmarking para gestão estratégica de custos

Todos já ouviram a expressão “um olho no gato e outro no peixe”, certo? O *Benchmarking* é exatamente isso! De modo geral, consiste em uma análise profunda do mercado e das práticas que estão sendo desenvolvidas pelos concorrentes. O termo é de origem inglesa e significa “referência”, cujo objetivo é atrelar à empresa as ações que têm gerado mais resultados para outras organizações do setor.

Com isso, pode-se melhorar processos, aprimorar a prestação de serviços e a produção de insumos.

3 - Estimativa do custo da concorrência

O principal objetivo da estimativa de custo da concorrência é entender qual é o padrão do mercado e como a sua companhia se encaixa nele. Desta forma, implementa-se uma observação de outras instituições do segmento por meio de clientes e fornecedores em comum. Esse tipo de dado te dará todas as bases para precificar o seu produto da maneira correta e apresentar o seu diferencial.

4 - Monitoramento da posição competitiva

Por sua vez, o monitoramento da posição competitiva é caracterizado como uma investigação puramente comercial. A intenção é coletar dados descritivos e completos a respeito das vendas de seus concorrentes, como os custos envolvidos, posicionamento no mercado e seus insumos negociados.

5 - Custeio do ciclo de vida

O custeio do Ciclo de Vida (também conhecido como CCV) vem do termo em inglês *Life Cycle Costing* e está relacionado com a duração de um ativo (equipamento necessário para a produção). Ele pode ser mensurado de diversas formas, entretanto, para isso, devem ser considerados todos os gastos envolvidos

desde a compra, passando pelos processos de manutenção e a quebra. O ideal é que as despesas, nesse cenário, sejam sempre baixas.

6 - Custeio da qualidade

O custeio da qualidade pode ser descrito como os valores envolvidos na elaboração de um produto ou serviço para que atinja a excelência pretendida. Para isso, devem ser ponderados possíveis problemas na operação (como erros, retrabalhos, insumos desperdiçados e outros) e a percepção do cliente final.

7 - Mensuração integrada de desempenho

Finalmente, a mensuração integrada de desempenho visa compreender os resultados de todos os processos empregados na empresa, verificando os reais retornos obtidos. Há diversas maneiras de fazer essa análise, como entender os indicadores de vendas, acompanhar os times internos, compreendendo os custos envolvidos e examinando todos os relatórios.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Como controlar os custos fixos e variáveis de uma grande empresa?

Custos fixos e variáveis

Os custos dentro de um negócio são fundamentais para produzir produtos e serviços, bem como manter o pleno funcionamento da empresa. Dentro do campo das despesas existem os custos fixos e variáveis.

Custos fixos

São aqueles que permanecem constantes, isto é, não dependem de aumentos ou reduções na quantidade de bens e serviços produzida e vendida pela empresa. Eles fazem parte da estrutura do negócio, como por exemplo:

- Água;
- Aluguel;
- Eletricidade;
- Telefone e internet;
- Salário dos colaboradores;
- Materiais de escritório e limpeza.

Dessa forma, os custos fixos são as despesas regulares que são necessárias para manter a empresa funcionando. E agora vamos entender o outro tipo de custo...

Custos variáveis

São aqueles que variam conforme a quantidade de produtos e serviços produzidos e vendidos. Imagine uma empresa de confecção de roupas, por exemplo. Quanto maior a demanda, mais investimento será necessário para produção das peças.

O investimento em matéria-prima e estoque é um custo variável neste caso, pois ele depende dos pedidos e vendas, ou seja, da saída dos produtos. Portanto, esses custos irão variar de empresa para empresa.

Para manter uma boa rentabilidade do negócio, é importante controlar os custos fixos e variáveis.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Segundo Eliseu Martins (Contabilidade de Custos, 9ª edição):

“A classificação de Custos entre Diretos e Indiretos é com relação ao produto feito ou serviço prestado, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da empresa.”

Ou seja, para definirmos se o custo é direto ou indireto, temos que olhar para o nosso produto ou serviço e ver em qual situação aquele determinado custo se encontra. Custos diretamente ligados a um produto, ou seja, que fazem parte da composição daquele produto, são chamados de custos diretos. Ao contrário, custos que estão ligados à produção de um determinado produto, mas não fazem parte diretamente da composição daquele produto, são chamados de custos indiretos.

Alguns exemplos de um e de outro são apresentados a seguir:

Custos Diretos de Produção

- Mão-de-Obra Direta
- Matéria-Prima e embalagens

Custos Indiretos de Produção

- Energia Elétrica
- Depreciação de Equipamentos
- Supervisão de Fábrica
- Aluguel do Prédio

Perceba que todos estes valores farão parte do custo final do produto, porém, alguns estão diretamente ligados a composição e/ou fabricação deste produto e outros, como o caso do supervisor da fábrica, estão ligados ao processo, mas o custo operacional deste profissional também irá compor o custo final do produto como um todo.

Além da quebra dos custos entre Diretos e Indiretos, também é possível visualizá-los como Fixos ou Variáveis.

Conceito:

Mais uma vez utilizando o livro de Eliseu Martins (Contabilidade de Custos, 9ª Edição) temos a seguinte definição:

“Relação entre o custo total e o volume de atividades em uma unidade de tempo.”

De forma simplificada, temos:

Custos Fixos: Não é alterado por conta do volume produzido naquele determinado período.

Custos Variáveis: É alterado pela relação tempo x volume produzido.

Exemplos de custos fixos e variáveis podem ser os seguintes:

Custos Fixos

- Aluguel do Prédio e equipamentos
- Mão-de-Obra Direta
- Taxas Municipais e Federais

Custos Variáveis

- Energia Elétrica Utilizada na Produção
- Matéria-Prima
- Impostos sobre Vendas

4. CONCLUSÃO

O fato de encontrarmos diferentes estratégias de distribuição logística nas empresas e observarmos semelhanças, em termos tecnológicos, de produto e de processos, nos remete a pensar em por que existem tais diferenças. Uma possibilidade seria a localização (região) dos mercados que acabariam exercendo uma influência na estratégia logística de distribuição da companhia. Cada estratégia deveria ser formulada de forma a buscar uma maior adequação de mercado. Assim, uma alternativa é a existência de uma ou mais variáveis que expliquem as diferenças na organização logística das empresas. Estas variáveis poderiam ser as pessoas que gerenciam estas empresas, suas culturas, seus modelos de gestão e até mesmo, o perfil individual de seus executivos.

Para tanto, foi realizada uma revisão teórica sobre o assunto, de maneira a servir de base para mapear a cadeia de valores da empresa. Foi possível perceber que a cadeia de valores de uma organização não se limita apenas às suas atividades internas, estas, por sua vez, possuem elos com seus principais fornecedores e clientes até chegar ao consumidor final, de tal maneira que a sua boa gestão passa a trazer melhorias para todas as partes envolvidas, gerando ganhos em escala quando se trabalha de maneira eficiente. Em meio à análise dos resultados, a identificação de potenciais vantagens competitivas, por parte dos integrantes desta cadeia de valores, fica perceptível quando as respectivas limitações e os fatores que impulsionam suas relações comerciais são compreendidos e trabalhados.

A prática da gestão estratégica de custos auxilia as empresas a orientarem duas estratégias e assegurar a continuidade. Uma forma de verificar se essas práticas são importantes e praticadas pelas empresas é observando os relatórios que são elaborados e divulgados por elas. Ao divulgar informações sobre esse tema, as empresas estarão

demonstrando a preocupação dos seus gestores com essa área e também disponibilizará maior suporte nas tomadas de decisões.

De forma geral, este estudo apresentou que, no tocante ao desempenho geral das empresas, a logística existe para permitir que o estoque tenha as vantagens de posse, tempo e lugar desejados pelo menor custo total. Em outras palavras, uma empresa não tem o que vender se não for capaz de atender de maneira consistente às exigências de prazo e lugar. Isso requer que o escopo funcional da logística seja integrado para alcançar os objetivos da empresa.

Diante de um mercado em constantes transformações e concorrência cada vez mais presente, as empresas devem formular estratégias adequadas de planejamento e controle, especificamente dos custos. O objetivo deste trabalho foi identificar a incidência da análise da empresa Nestlé S.A.

REFERÊNCIAS

7 principais práticas da gestão estratégica de custos:

<https://www.concur.com.br/news-center/7-principais-praticas-da-gestao-estrategica-de-custos>

Acesso em 11/04/2021

Como controlar os custos fixos e variáveis de grande empresa:

<https://www.t4consultoria.com.br/custos-fixos-e-variaveis>

Acesso em :11/04/2021

Eliseu Martins ,Gestão Estratégica de Custos – Os custos como ferramenta estratégica:

Conceitos Iniciais

<https://administradores.com.br/artigos/gestao-estrategica-de-custos-os-custos-como-ferramenta-estrategica-conceitos-iniciais> Acesso em 11/04/2021

ANEXOS

Logística da Nestlé

