



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE
ENSINO OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

DANONE S.A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE
ENSINO OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

DANONE 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:

VALDECIR ALBORGHETTI RA: 1012020100175

ANDRÉ DA SILVA PINHEIRO RA: 1012020100166

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	5
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	5
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	8
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	9
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	10
4. CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

Neste módulo do projeto Integrado (P.I.) Estratégia em Logística, abordaremos os temas Gestão da Cadeia e Valor de Produtos e Gestão Estratégica de Custos, onde falaremos de uma grande empresa, onde segmentos estratégicos são de forma profissionalmente executados em grande performance. falaremos também da estratégia logística utilizada não só em pequenas empresas como grandes empresas, através de grandes profissionais são executadas e analisadas com cautela para a margem de erro ser o mínimo possível. Também será abordado a estratégia de custos, onde entram custos fixos e os custos variáveis dentro de uma empresa, que através dessa estratégia mantém toda e qualquer empresa, desde seu início até os dias de hoje em funcionamento. Já na Terminologia de Classificação de Custos são classificadas e analisadas as perdas e lucro da empresa destinando assim uma meta a ser batida no próximo mês ou no próximo ano, onde se analisa se a entidade teve lucro ou prejuízo e o que deve ser feito para tal melhoria.

E por fim a Análise do Ponto de Equilíbrio (Break Even Point), que se trata do ponto de equilíbrio dentro da empresa, onde é feito o estágio em suas receitas que equivalem aos seus custos, onde geralmente os empresários calculam o valor dos custos fixos e variáveis e determinam o valor da receita que devem alcançar para que a empresa chegue ao ponto de equilíbrio. Vamos acompanhar , detalhadamente, cada um desses temas citados acima.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Danone S.A, é uma empresa multinacional de produtos alimentícios, sua sede fica localizada em Paris, França. Em 1970 começou suas atividades no Brasil, na cidade de Poços de Caldas, na rua Antônio Bortolan, nº163, bairro Bortolan, cep:37704-397, cnpj: 23.643.315/0030-97. Como já foi citado anteriormente a Danone é uma empresa do ramo alimentício, onde fornece vários produtos de sucesso como, activia, danoninho, bonafont, sustain, souvenaid, milnutri, fortfit e nutridrink entre outros. A empresa já está presente no Brasil a 50 anos, e desde do começo vem revolucionando o hábito do consumo e conquistou o brasileiro, não só como iogurte, mas como saúde, qualidade e inovação.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

De acordo com o que foi divulgado sobre a empresa Danone, teve vários passos para poder definir uma estratégia logística, primeiramente teve uma elaboração de diagramas de procedimentos operacionais para as plataformas logísticas. Portanto, esse diagrama deve guiar cada operador logístico de acordo com as exigências, como indicar as ações em casos particulares, identificar a documentação ligada a cada operação, tanto documentação de apoio quanto a documentação de controle, e evidenciar o encadeamento das operações. Para tudo isso foi necessário estudar o funcionamento de uma plataforma de exportação. Sabendo sobre todo o trabalho que a Danone teve para conseguir ter uma estratégia logística, podemos analisar que requer muito estudo da empresa e suas operações internas e externas, para saber qual a melhor forma de poder distribuir seus produtos, e qual a melhor opção para que não haja, nem um tipo de contratempo e prejuízo, e os processo possa ser todos feitos de acordo com a estratégia feita para a logística da empresa. Como a empresa já está a muito tempo no mercado Brasileiro ela soube se adequar a todas as exigências do mercado brasileiro, assim conseguiu formar uma estratégia para sua logística onde ela terceiriza sua distribuição para as empresas autorizadas da Danone.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Hoje em dia ter um produto de boa qualidade já não é mais suficiente para agradar os consumidores, pois se a empresa tem um custo alto de envio e um prazo longo de entrega, a chance de perder a venda é muito grande. Segundo a pesquisa do Reclama aqui, 63,9% dos consumidores entrevistados relataram desistir das compras quando o valor de frete é alto, e 18,6% quando o tempo de entrega é longo. Os dados acima já dão uma boa ideia das consequências de uma logística precária pode

gerar para uma empresa. A seguir falaremos um pouco sobre como otimizar e ter uma estratégia para melhorar a logística da empresa.

A empresa deve ter um monitoramento adequado do seu estoque, isso é uma parte muito importante na cadeia logística. Pois se tiver um desequilíbrio, como itens em excesso, parado por muito tempo, pode haver um prejuízo comprometendo o espaço que poderia ser usado por outro item, e corre o risco de desgastar e acaba aumentando o prejuízo. E a ideia é manter um equilíbrio, definindo a quantidade necessária de cada produto com base em uma análise estratégica de acordo com a previsão de demanda.

Estabeleça e monitore indicadores de desempenho, pode soar redundante, mas é a melhor forma de descobrir se sua empresa está indo bem é analisar seus indicadores de desempenho, conhecido também como KEY PERFORMANCE INDICATOR, ou simplesmente KPIS.

Os KPIs são métricas utilizadas para medir e avaliar os processos mais importantes da empresa, e assim pode identificar os pontos positivos e os pontos negativos que precisam ser melhorados no processo. E também deve investir em tecnologia para otimizar o processo, pois chega uma hora que a capacidade humana não consegue suportar tanta demanda, e para auxiliar os gestores da empresa existem várias soluções tecnológicas, as principais são: WMS - sistema de gerenciamento de armazém, TMS - sistema de gerenciamento de transporte e ERP - planejamento de recurso corporativo.

Estabelecer parcerias sólidas com bons fornecedores, tendo em consideração que a empresa dependa de insumos fornecidos diretamente de terceiros, é imprescindível contar com fornecedores responsáveis e de confiança. Aproveitar o máximo os dados fornecidos do dia a dia da empresa, aproveitando o máximo dos dados fornecido podemos ter muito a contribuir para a melhoria da logística da empresa, por meio do conceito de SUPPLY CHAIN ANALYTICS, uma tendência no mercado hoje em dia, capaz de impulsionar a margem operacional de qualquer empreendimento.

Tenha um bom planejamento para gerenciamento de riscos, pois sem isso a empresa corre mais risco, como ameaça o funcionamento do processo produtivo, gerando prejuízo. Para que isso não aconteça e possa evitar, deve ser feito parcerias com mais de um fornecedor sempre buscando profissionais de confiança, fazer seguro da carga,

treinar os colaboradores para boa execução das suas funções, estudar diferentes rotas, levando em conta a condição das estradas para uma melhor escolha.

E sabendo de tudo isso e analisando a empresa danone, podemos ver que é uma empresa bem consolidada, e sua estratégia logística é bem desenvolvida. Onde todas as partes da empresa são bem gerenciadas, e seus colaboradores recebem treinamento direto, para que possam se desenvolver em suas áreas e executar suas funções sem que haja erros.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

O planejamento e controle de produção são umas das partes essenciais no gerenciamento das atividades industriais, a partir desse método, é possível prever, controlar e otimizar a aplicação dos recursos que impactam diretamente no desempenho da operação como um todo. Também chamado de PCP (Planejamento e Controle de Produção), ajuda na organização da linha de produção e a tomar decisões mais certas para a estratégia da empresa.

Esse processo conta com a participação de setores no planejamento, ou seja, colaboração de todas as áreas da empresa, onde todos os setores que têm participação no processo produtivo devem estar envolvidos. Na linha de produção em si, o planejamento ocorre de acordo com o cronograma estabelecido para início e fim das tarefas, evitando atrasos, refações, desperdícios de recursos, etc.

O planejamento de produção também é inteligente ao evitar problemas como a paralisação de equipes e máquinas, que não podem perder tempo aguardando dados ou materiais. Nesse sentido, é importante também aplicar uma boa gestão de informação na empresa.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos por um bom tempo esteve focada apenas na redução dos custos de produção, sempre com o objetivo de manter os preços baixos e ganhar competitividade no mercado. No entanto, com todos os avanços tecnológicos, competir apenas por preços ou focar apenas no aspecto de negócio para se manter na liderança já não é mais suficiente. A Gestão Estratégica de custos surgiu, então, como uma ferramenta para potencializar o processo de melhoria contínua e a criação de valor. com ela, é possível analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa, mas a cadeia de produção como um todo. é importante também ressaltarmos que essa gestão, quando feita corretamente, reflete na formação do preço de venda, levando a empresa a entender qual é o real valor agregado das suas soluções e como consequência, você acaba tendo um ciclo de vendas mais ágil e eficiente, em que, uma vez que os produtos ou serviços tornam-se mais competitivos do ponto de vista financeiro, podendo ser um ótimo argumento para a conversão de clientes.

Alguns conceitos importantíssimos para fazer uma Gestão Estratégica de Custo eficiente são:

GASTO - é o sacrifício financeiro com que a empresa arca para a obtenção de um produto ou serviço;

INVESTIMENTO - é gasto ativado em função da vida útil da empresa ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos;

CUSTOS - é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços;

DESPESAS - é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas;

DESEMBOLSO - é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;

PERDA - é o bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária.

Além disso, é possível distinguir os custos entre diretos, indiretos, variáveis ou fixos. Custos diretos estão diretamente ligados aos produtos, como matéria prima, insumos e mão de obra de funcionários dos centros de custos produtivo ligados aos produtos. Custos indiretos estão ligados aos produtos e serviços, mas não são diretamente identificados nos produtos e serviços. Já os variáveis, por sua vez, são aqueles custos que sofrem variação conforme o volume de produção ou prestação de serviços aumenta ou diminui. E por fim, os fixos, que são aqueles que independentemente da variação da produção ou da prestação de serviços, permanecem os mesmos.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Custos é uma certa quantidade em dinheiro que representa todos os bens materiais e imateriais, trabalho e serviços consumidos pela empresa na produção de seus bens e serviços, bem como as despesas que são realizadas para a manutenção de instalações e equipamentos e para a realização das funções administrativas. São de importância ímpar o sistemas de custeio empresarial custos, sem sua previsão e controle, não é possível planificar e controlar a administração financeira de uma organização. Para que se mantenha em funcionamento a empresa incorre em uma série de custos, tais como um materias primas, gasto financeiro e com o pessoal, profissões para amortizações do desgaste físico e tecnológico das máquinas e equipamentos além de outros. A seguir iremos ver importantes tópicos que normalmente acontecem dentro de uma empresa, onde são abordados os conceitos de investimento, custos, despesas, desembolso ganho e perda, que são os, custos fixos, custo variáveis, custos diretos e indiretos.

CUSTO FIXOS são aqueles que, a curto prazo, impendente o nível de produção, onde eles permanecem inalterados independentemente do número de peças produzidas e são e são originados pela própria existência da empresa e de sua estrutura,

sem levar em conta se está produzindo mais ou produzindo menos, até mesmo se está ou não produzindo, exemplos disso são alugueis, IPTUs, conta telefônica etc.

CUSTOS VARIÁVEIS são os custos que oscilam conforme a quantidade empregada dos fatores variáveis e, portanto, do volume de produção, ao contrário dos custos fixos. Em uma empresa de confecção, por exemplo, esses custos variam conforme o volume de camisas e calças produzidas, pois quanto maior for o número de itens fabricados, maior serão os custos com matéria - primas, etc.

CUSTOS DIRETOS são custos que podem ser identificados diretamente com uma unidade do produto. Em um restaurante, é o caso dos custos decorrentes do consumo de material de cozinha e de bar, material de limpeza e mão-de-obra, segundo o período de tempo gasto com o bem ou serviço que está sendo produzido, onde são bens incorporados diretamente aos produtos e serviços.

CUSTOS INDIRETOS são relacionados com a elaboração de produtos ou serviços, mas que não podem ser economicamente identificados com que está sendo produzido, um exemplo disso é a depreciação do do ativo imobilizado, a mão de obra do serviço de segurança, os impostos constantes (IPVA, IPTU etc), são gastos com seguros, o funcionamento do almoxarifado etc. São custos que não relacionam diretamente com os produtos e serviços, mas se relacionam com a empresa como instituição.

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Para poder fazer a análise de ponto de equilíbrio (break even point), o jeito mais fácil de compreender é que o cálculo referente aos pontos de equilíbrio, vamos começar pela fórmula de ponto de equilíbrio contábil que é o seguinte:

Ponto de equilíbrio contábil = custos de despesas fixas/ índice de margem de contribuição

Para poder obter o ponto de equilíbrio, é necessário calcular o valor total dos custos e despesas fixas mensais e o índice de margem de contribuição. De acordo com a demonstração de resultado de exercícios (DRE) da empresa. A fórmula de calcular o ponto de equilíbrio é um seguinte:

Tópicos	Fórmula
Custos	$\text{Custo Total} = \text{Custo Fixo} + \text{Custo Variável}$
Receitas	$\text{Receita Total} = \text{Preço} \times \text{Quantidade}$
Lucro	$\text{Receita Total} - \text{Custo Total}$
Ponto de Equilíbrio	$\text{Receita Total} = \text{Custo Total}$

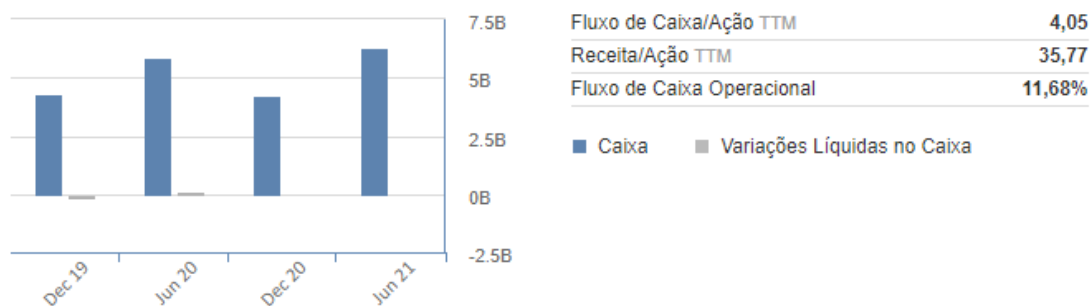
Logo abaixo podemos ver a demonstração de resultado de exercício (DRE) junto com a demonstração de caixa de fluxo(DFC), da empresa Danone:

Anual

Trimestral

Expandir Tudo

Encerramento do Exercício:	2021 30/06	2020 31/12	2020 30/06	2019 31/12
Receita Total ▾	11835	11431	12189	12639
Custos de Receitas, Total	6190	5966	6301	6411
Lucro Bruto	5645	5465	5888	6228
Total de Despesas Operacionais ▾	10934	10213	10609	10945
Receitas Operacionais	851	1218	1580	1694
Receita de Juros (Despesas)	-87	-97	-110	-102
Ganho (perda) na Venda de Ativos	-	-	-	-
Outros, Líquido	-42	-43	-60	-86
Lucro Antes dos Impostos	722	1078	1410	1506
Provisão para Imposto de Renda	218	384	378	466
Lucro Líquido depois Despesas com Imposto	504	694	1032	1040
Participação dos Acionistas Minoritários	-38	-35	-39	-48
Patrimônio Líquido de Controladas	602	282	22	-97
Ajuste de US GAAP	-	-	-	-
Lucro Líquido Antes de Ítens Extraordinários	1068	941	1015	895
Ítens Extraordinários	-	-	-	-
Lucro Líquido	1068	941	1015	895
Ajustes ao Lucro Líquido	-8	-7	-8	-7
Lucro Disponível ao Acionista Ordinário Excluindo Ítens Extraordinários	1060	934	1007	888
Ajuste de Diluição	-	-	-	-
Lucro Líquido Diluído	1060	934	1007	888
Número Médio Ponderado de Ações - Diluído	650,7	650,23	649,71	648,86
Lucro Diluído Por Ação Excluindo Ítens Extraordinários	1,63	1,44	1,55	1,37
Dividendos por Ações - Distribuição Primária de Ações Ordinárias	-	1,94	-	2,1
Lucro normalizado diluído por Ação	2,38	1,88	1,81	1,68

DANO Demonstração do Fluxo de Caixa »

Encerramento do Exercício:	30.06.2021	31.12.2020	30.06.2020	31.12.2019
Período:	6 Meses	0 Meses	6 Meses	12 Meses
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	1381	2967	1305	3444
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento	997	-610	-483	-1008
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento	-2395	-2360	-655	-2400
Variações Líquidas no Caixa	11	-51	125	-195

* Em Milhões de EUR (exceto dados por ação)

De acordo com o que foi divulgado da empresa Danone, o ponto de equilíbrio contábil (PEC), é calculado pela fórmula:

$$\text{Fórmula: } \text{PEC} = \frac{\text{CF} + \text{DF}}{\text{MCu}} = \frac{10984 \text{ milhões de EUR/ trimestral}}{3,50 \text{ EUR/ unidade}}$$

$$\text{PEC} = 3.138.285.714,2857 \text{ unidades/ trimestral}$$

Então para a empresa conseguir alcançar o ponto de equilíbrio, ela precisa produzir 3.138.285.714 unidades de danone por trimestre com um faturamento trimestral de 10984 milhões de EUR.

Ponto de equilíbrio econômico.

A empresa deseja obter um percentual de retorno sobre o Resultado Operacional de 10%. Para poder alcançar o ponto de equilíbrio econômico, é necessário acrescentar o percentual de desejado pela a empresa, sendo assim o Resultado Operacional de 1.381.000,00 de euros, o percentual desejado de 10% o crescimento será de 138.100,00 de euros.

$$\text{Fórmula PEE} = \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{\text{MCu}} + (\text{TAXA}) = \frac{(10984 \text{ milhões de EUR})}{3,50 \text{ EUR/ unidade}} + (10\%)$$

$$\text{PEE} = \frac{(10.984.000,00 \text{ de euro}) + (1.381.000,00 \text{ de euros} + 138.100,00 \text{ de euros})}{3,50 \text{ EUR/ por unidade}}$$

$$\text{PEE} = 11.418.029 \text{ unidade/ por trimestre}$$

A empresa deve produzir 11.418.029 unidades no trimestre para alcançar o ponto de equilíbrio econômico e assim faturar 39.963.101,00 de euros trimestralmente.

Ponto de equilíbrio financeiro.

No ponto de equilíbrio financeiro são retiradas da análise os valores que representam os efetivos desembolsos, como depreciações:

$$\text{Fórmula PEF} = \frac{(\text{CF} + \text{DF}) -- \text{Depreciação}}{\text{MCu}} = \frac{10.984.000,00 -- 562.000,00}{3,50 \text{ euro/ unidade}}$$

$$\text{PEF} = \frac{10.422.000,00}{3,50 / \text{uni}}$$

$$\text{PEF} = 2.977.714,29 \text{ unidades/ por trimestre}$$

Para que a empresa possa alcançar o ponto de equilíbrio financeiro deve produzir 2.977.714,29 unidade de danone por trimestre com um faturamento de 10.422.000,00 de euros.

Para realização dessa análise foi feita um pesquisa sobre a empresa Danone e suas demonstrações contábeis, onde verificamos seus custos fixos e custos variáveis, e assim conseguimos fazer a análise de ponto de equilíbrio. Nessa análise se apresentou a margem de contribuição e os pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro que serviu de base para interpretações no decorrer deste trabalho.

4. CONCLUSÃO

O Projeto Integrado (P.I.) realizado fala sobre a importância da estratégia de logística dentro de uma empresa, pois através dela são realizados os processos logísticos e o funcionamento de produção dentro de uma indústria para se ter lucro desejado pelo proprietário. Vimos também o planejamento e controle da capacidade produtiva, onde a todo o planejamento nas fabricações dos produtos. Já na gestão estratégica de custo vimos a importância dessa gestão nos custeamento do produto para o consumidor e a competitividade no mercado para venda do produto, sendo também, feito um balanço de valor de matérias primas adquiridos pela indústria para fabricação desses produtos. Outro ponto citado é da Terminologia e Classificação de Custo, onde é estrategicamente feito um estudo pelos seus proprietários e pela pessoas do jurídico para analisar os custos fixos e variáveis, e os custos diretos e indiretos, para se saber se a entidade está com lucro o prejuízo e saber o que fazer para alavancar e ter uma maior performance no mercado de vendas de seus produtos.

Para concluirmos falamos de uma empresa multinacional e de alta performance no ramo alimentício, A Danone S.A., onde analisamos desde a sua fundação, o proprietários e aprofundamos em análise em sua estratégia de logística, onde podemos ver a Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de produtos, suas Estratégica de custos e sua Análise do Ponto de Equilíbrio.

REFERÊNCIAS

https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/64-dos-consumidores-nao-finalizam-a-compra-online-por-conta_3441/

<https://br.investing.com/equities/danone-financial-summary>