



UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



UNIFEOB Centro Universitário da Fundação de Ensino
Octávio Bastos

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

NESTLÉ BRASIL LTDA

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Gabrielle da Silva Cardoso RA: 17001317

Letícia da Costa Teixeira RA: 18001461

Lívia Maria Lourenço de Souza RA:17000554

Matheus Lucas Laudelino RA:17000478

Tainá Nassar Palma RA: 17001193

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	5
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	6
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	8
3 GERENCIAMENTO DO PRODUTO	10
3.1 GERENCIAMENTO DE DADOS DO PRODUTO.....	12
4 PROBLEMAS RECORRENTES ENCONTRADOS	13
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	14
5 ETAPAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLES DE PRODUÇÃO.....	17
6 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	18
7 ANÁLISE FINANCEIRA	19
8 CONCLUSÃO	21
9 REFERÊNCIAS	22
10 ANEXOS.....	23

1 INTRODUÇÃO

O projeto nos trouxe uma visão ampla de como acontece toda a logística de uma empresa e seu produto desde quando suas matérias primas são coletadas até quando o produto é finalizado e entregue ao seu consumidor final, seu objetivo principal foi a identificação de pontos de melhoria para a empresa, levando sempre em consideração aquilo que foi estudado no módulo. Entendemos que seu ponto fraco é na divulgação da marca de papinhas Nestlé *Naturnes*, para que possa ser propagado melhor a qualidade de seu produto e conquistar cada vez mais a confiança de seu público alvo, analisamos várias partes da empresa que foram de extrema importância para chegarmos ao resultado final, cada disciplina estudada no 7º módulo do curso de Administração teve seu ponto de contribuição, que foram:

Na disciplina de Logística Integrada, conseguimos analisar todos os detalhes que diziam respeito a cadeia de suprimentos e como funcionava o passo a passo da sua logística interna e externa, a gestão do seu estoque e a armazenagem dos seus produtos, e com isso observar se é pensado estrategicamente em todos os detalhes para esse produto chegar na sua melhor versão ao seu consumidor.

Já em Gerenciamento de Projetos, conseguimos analisar projetos que englobam a criação e o desenvolvimento das papinhas e qual a melhor forma de conduzi-los, entendemos como é o ciclo de vida do produto desde o início de produção, até quando o mesmo é entregue ao seu consumidor final.

Com a disciplina de Administração de Produção, conseguimos entender como funciona as estratégias que são estabelecidas para produção das papinhas, qual é a capacidade de produção para que o alimento chegue até as mãos de seu consumidor final em seu ótimo estado.

Em Gerenciamento de Processos, conseguimos entender o real objetivo e importância de se ter um processo bem estabelecido e determinado, como acontece o andamento dos mesmos, quais são suas etapas, o controle dos insumos e como é essencial que o projeto passe sempre por uma análise para identificar pontos de melhoria.

A Gestão Estratégica de Custos nos permitiu o conhecimento de como classificar e calcular os custos e as despesas da empresa, entender que o estoque bem definido é

de suma importância para os custos de uma empresa, e como encontrar ao menos um ponto de equilíbrio para empresas que não estão com uma boa saúde financeira.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A história da Nestlé começa em 1866 na Suíça, fundada pelos irmãos George e Charles Page, americanos de Lee, Illinois, naturalizados britânicos, e pelo suíço de origem alemã Henri Nestlé, a empresa começou como *Anglo Swiss Milk Co.*, sendo a primeira fábrica de leite condensado.

Em 1867 Henri Nestlé desenvolve um alimento infantil revolucionário, pois na época havia grande mortalidade infantil na Europa causada em parte pela deficiência do leite materno e a solução ajudou a reduzir a mortalidade.

Em 1905 a empresa criada por ele se funde com a *Anglo-Swiss* para formar o que hoje é conhecido como Grupo Nestlé.

Voltada essencialmente para a nutrição humana, hoje ela fornece achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil (fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo), nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar.

No Brasil, a empresa está desde o ano de 1921, sua primeira sede é na cidade em Araras (SP), onde o primeiro produto da empresa passou a ser fabricado, o “Leite Moça”. Atualmente o Leite Moça que é produzido na cidade de Araraquara (SP) ainda detém o maior volume de vendas.

A Nestlé é a maior empresa de alimentos no mundo, com uma capitalização de mercado de cerca de 191.000 milhões de francos suíços, ou mais de 200 bilhões de dólares, presente em 191 países ao redor do mundo.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A indústria Nestlé (direcionado mais especificamente para a área de papinhas para crianças) é um processo que tem que ser trabalhado com cuidados minimamente pensados com antecedência, pois, é utilizada na 1ª fase da vida de uma determinada criança, na introdução alimentar.

Sua logística de entrada é realizada da seguinte forma: tomada sempre sob encomenda, os produtos são recebidos de seus fornecedores de confiança (o fator de sucesso de seus fornecedores é medido pela qualidade em que o alimento chega até a fábrica para iniciar sua produção), para a maioria dos produtos, seus fornecedores ficam localizados há no máximo 50 km de distância da fábrica. Antes de ser encaminhado para a produção, os mesmos são analisados por profissionais para ver se estão nas suas melhores condições e aprovados.

Para iniciar a produção, os alimentos precisam seguir a norma europeia estabelecida, os mesmos (alimentos) tem que conter cerca de 300 vezes menos agrotóxicos em comparação com as normas brasileiras. O processo para se tornar um fornecedor chega a durar cerca 8 de anos, pois é necessário um processo de desintoxicação de todo o solo, além de morar próximo a fábrica para poder levar esses alimentos em até 48 horas depois de colhido, pois depois desse tempo o alimento é considerado inapto para a produção.

Os distribuidores desses alimentos, trabalham para a empresa a cerca de 10, 20 anos, mantendo assim uma relação de compras por lote, para que a empresa possa regular esse fornecimento e ter alimentos durante o ano todo, já que a demanda da mesma é alimentos que estejam até 48 horas fora da terra e longe das papinhas, então a cada 48 horas é levado uma nova encomenda para a fábrica.

Acreditamos que por tratar-se de fornecedores antigos, eles trabalham com uma demanda de produção já estabelecida para que esses alimentos não estraguem e precisem ser descartados, mantendo uma compra com seus distribuidores já fixas de

alimentos novos a cada 48 horas, contando com a ajuda de um ERP para o controle desse estoque, que hoje, representa cerca de 75% de assertividade.

Logo em seguida, os produtos aprovados passam por sua fase de seleção, onde é realizada toda a limpeza desses alimentos, a retirada das cascas, e todos seus pedaços imperfeitos (processo que é realizado manualmente por se tratar de detalhes que podem passar despercebidos pelas máquinas) para logo em seguida ser encaminhado há uma esteira para fazer uma preparação mais “profunda”, que seria: depois dos alimentos estarem preparados para a sua produção, o mesmo passa por um processo de pesagem e dosagem de cada papinha, que contém cada uma, sua especificação e em seguida, a empresa de revenda realiza uma análise para ver o teor de sódio e o PH do alimento.

Finalizando seu processo de produção, e não menos importante, a indústria começa a olhar para suas embalagens, e esse olhar acontece da seguinte forma, em um primeiro momento é realizado uma verificação em cada pote, para que depois de validado, ela possa ser encaminhada para a higienização. Depois, é realizado o processo de eliminação do oxigênio; Tratamento Térmico para que seus potinhos transparentes, possam ser fechados à vácuo.

Depois de fechado, esses produtos passam por uma esterilização final, que é realizada da seguinte forma, eles passam por uma máquina, onde o calor e a pressão esterilizam os potes. Logo após o último teste, 7 dias após a fabricação, a papinha é distribuída pelos seus locais.

Para garantir um bom pós-venda e leva em consideração a opinião de seu público, a linha de papinhas da Nestlé decidiu criar uma nova versão de sua linha, nomeando-a de NaturNes sem nenhuma porcentagem de aditivos químicos e agrotóxicos, mas, mesmo dessa forma, há alguns profissionais da saúde que indicam essa papinha apenas para casos emergenciais.

A cadeia de suprimentos, ela vem para organizar e suportar todo o fluxo de demanda do produto até quando o produto final chega na mão do seu cliente, tratando assim organizações do tipo: Capacidade de produção; Nível de estoque; Programação de entrega; Condições de pagamento; Pedidos; Solicitações de devolução; Solicitações de consertos e Serviços de pagamentos.

Para as instalações de produção de seus produtos ocorrerem sempre da melhor forma, eles estabelecem um total de produção de no máximo dois tipos de papinha por dia, pois a cada confecção de um determinado sabor, a máquina precisa realizar uma limpeza profunda que dura de 15 minutos (se não há trocas de produtos utilizados) e 1h30 (se for trocado algum tipo de produto para a confecção).

Trabalhando sempre com uma demanda independente, ou seja, não tendo sua quantidade de vendas no controle da empresa, seu estoque tem que funcionar de uma maneira bem organizada, para que esses alimentos não estraguem, suas instalações de armazenagem funcionam da seguinte forma: os potinhos ficam armazenados em temperatura ambiente por um período de sete dias e depois são testados um a um para ter certeza que estão com vácuo. Essa etapa é muito importante para garantir que as papinhas estejam apropriadas para o consumo: ao girar a tampa e abrir a embalagem pela primeira vez, dá para ouvir um barulho, como se estivesse destravando o pote.

Como os produtos que são necessários para a preparação da papinha são produtos muito delicados, não há a necessidade de que se tenha um estoque muito grande dos mesmos, trabalhando assim com uma produção mais enxuta e tendo seu estoque como *Just in time*, ou seja, eles alocam suas matérias primas, no tempo e quantidade necessária de acordo com sua demanda, pois, quando se trata de verduras e legumes, o tempo máximo que pode durar entre a colheita e a preparação da papinha é de 48 horas, pois se não os alimentos não se mantêm conservado.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Processo de Desenvolvimento do Produto

O produto “Papinhas Nestlé” foi lançado no mercado no ano de 1968 com a linha “Baby Alimentos Infantis NESTLÉ (sopinhas e papinhas)”, com o objetivo de oferecer uma nutrição adequada ao bebê, ajudando os pequenos a descobrirem os alimentos e ao mesmo tempo realizando as refeições semelhantes a família. Além da alimentação nutritiva, as papinhas industrializadas trazem praticidade e rapidez para as famílias.

A Nestlé levou mais de 2 anos para que o projeto fosse concluído e após o lançamento alguns ajustes e melhorias precisaram ser feitos para atender a demanda de mercado e o desejo dos consumidores.

Atualmente o processo de desenvolvimento dos produtos são separados por algumas etapas, sendo executadas por diversos profissionais, que estão desde o campo, onde ocorre o plantio dos alimentos que são utilizados em cada papinha, até a distribuição. Estas etapas são divididas da seguinte forma:

1º - Campo/fornecedores: no campo são plantados e cultivados os legumes e frutas que entram na receita das papinhas. Estes alimentos seguem obrigatoriamente a norma europeia da empresa, precisam ter 300 vezes menos agrotóxicos, se comparados com os que são controlados pela legislação brasileira.

Os alimentos são colhidos e ainda no mesmo dia são transportados e descarregados na fábrica para a primeira etapa da produção.

2º - A preparação dos alimentos: Uma amostra passa por testes que verificam a qualidade da matéria-prima.

3º - Processo de seleção dos alimentos: Manualmente, os trabalhadores da produção fazem a retirada da casca e as imperfeições de cada legumes e fruta. Nesta etapa também é realizada a limpeza dos alimentos, eliminando a terra e outras sujeiras.

4º - Processo de fabricação: Cada ingrediente é pesado e dosado para que as receitas mantenham um padrão de sabores e nutrientes. Nesta etapa também acontece a dosagem de água, de acordo com o tipo de papinha que vai ser preparada.

Em seguida, os ingredientes passam por uma esteira com vapor para a moagem e os vão para grandes tachos que acomodam até 350 kg de alimentos, como se fossem panelas, para cozinhar a mistura. As papinhas que possuem pedaços de alimentos, os legumes são cortados manualmente, em vez de moídos, e depois acrescentados separadamente à receita. Os alimentos sólidos não podem ter mais de 2 milímetros, para evitar que o bebê engasgue ao comer a papinha. Após este processo, as papinhas são checadas por uma máquina de raio-x, que identifica a cartilagem de uma carne, por exemplo, e a elimina.

5º - Avaliação laboratorial: No laboratório da fábrica é avaliado o teor de sódio e o pH de cada papinha, antes do fechamento da mesma.

6º - Avaliação da embalagem: Enquanto cada papinha é avaliada no laboratório da fábrica, os potes de vidro que entram na linha de produção passam por uma checagem, os recipientes são inspecionados por uma máquina com oito câmeras que impede que os vidros com defeitos sejam utilizados. Depois de aprovados, passam por uma higienização.

7º - Embalagem dos produtos: Após o processo de avaliação e aprovação dos alimentos e da embalagem, os potes são fechados a vácuo. Primeiro, um jato de vapor de água elimina o oxigênio de dentro do pote e depois a tampa é colocada, formando o vácuo.

8º - Tratamento térmico: O tratamento térmico é realizado para garantir a esterilização do produto e o manter conservado, sem precisar ficar na geladeira.

9º - Rótulos: As embalagens recebem o rótulo com as informações exigidas pela legislação brasileira. Os rótulos possuem um padrão, assim como os potes de vidro, ambos são transparentes, dessa forma, o consumidor consegue ver todas as cores e texturas dos alimentos que estão ali dentro.

10º - Armazenagem para avaliação: Os potinhos ficam armazenados em temperatura ambiente por um período de sete dias e depois são testados um a um para ter certeza que estão com vácuo. Esta etapa é de suma importância para garantir que as papinhas estejam apropriadas para o consumo.

11º - Distribuição: Por fim, as papinhas deixam a fábrica. No caso do Brasil, as papinhas são fabricadas no interior de São Paulo, em São José do Rio Pardo e são transportadas e distribuídas por todo o Brasil.

3 GERENCIAMENTO DO PRODUTO

A Nestlé é a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo e também é líder mundial em Nutrição, Saúde e Bem-Estar. Segundo dados divulgados pela própria empresa em junho de 2019, ela está presente em 194 países, gerando aproximadamente

328 mil empregos. Sua Sede fica na cidade suíça de Vevey, onde foi fundada há mais de 150 anos.

No Brasil, está presente desde o ano de 1921, onde instalou a primeira fábrica, na cidade paulista de Araras, para a produção do leite condensado *Milkmaid*, hoje conhecido como Leite Moça. A empresa tem 31 unidades industriais, localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Emprega mais de 20 mil colaboradores diretos e gera outros 200 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.000 itens.

No Brasil, as “Papinhas Nestlé” são produzidas e gerenciadas pela fábrica de São José do Rio Pardo (SP). Seguindo os moldes de fabricação Nestlé, a fábrica de São José busca excelência contínua na produção de legumes e hortaliças. Os fornecedores de matérias-primas são acompanhados de perto para atender aos padrões de qualidade e normas de segurança. São realizadas iniciativas de desenvolvimento sustentável e eficiência da produção, garantindo a segurança alimentar. Anualmente, estes fornecedores são submetidos a auditorias externas para verificação se suas normas e processos estão aderentes às políticas e aos compromissos da empresa. Nesta avaliação são verificados todos os aspectos da cadeia com as quais a empresa negocia, além das áreas relacionados à gestão de recursos humanos, segurança, saúde e higiene, bem como o cumprimento de leis trabalhistas e ambientais. Tudo isso faz com que os as fazendas e sítios que fornecem os alimentos, tenham uma gestão mais eficiente e com melhores resultados.

Outro gerenciamento conduzido pela Nestlé são que todos os produtos relacionados a linha baby/infantil são conduzidos de acordo com o Código de Comercialização de Substitutos do Leite Materno, publicado pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A “Papinha Nestlé” só pode ser introduzida na alimentação do bebê no 6º mês, pois segundo a OMS, a amamentação é recomendada de forma exclusiva até este período, e somente a partir deste momento deve-se iniciar a introdução de alimentos, como forma de complementar o aleitamento materno. Neste âmbito, o cumprimento das normas da OMS pela Nestlé é objeto de auditorias periódicas, realizadas por empresas especializadas e reconhecidas.

3.1 GERENCIAMENTO DE DADOS DO PRODUTO

A Nestlé no Brasil é uma empresa de capital fechado, subsidiária integral da suíça Nestlé S.A. e atua em sintonia com a matriz, promovendo bem-estar e saúde, por meio de produtos saudáveis e nutritivos. A estrutura de governança da Nestlé Brasil é composta por uma Diretoria Corporativa, que inclui um Presidente e Vice-Presidentes e diretores que abrangem temas como Técnico e Produção, Jurídico, Vendas e Recursos Humanos, e do Conselho Consultivo, com dois membros titulares.

Todas as fábricas precisam seguir o modelo de atuação sintonizado aos princípios, valores e diretrizes globais da companhia. Por ser uma empresa mundial, as diretrizes são aplicadas e adaptadas à realidade das regiões geográficas (Europa, Ásia/Oceania/África e Américas), cada qual com estrutura executiva própria.

A empresa fornece no final de todos os anos as demonstrações financeiras (receita líquida, lucro líquido, vendas, etc.). Além dos dados de desempenho da Nestlé Brasil, são apresentados indicadores – principalmente operacionais – da matriz Nestlé S.A., para fins de contextualização e comparação, exemplos de indicadores são, o de Sustentabilidade Ambiental e Capital Humano.

Segundo relatório financeiro divulgado pela empresa, em 2019 a Nestlé teve um crescimento de 1,2%, com faturamento de 92,5 bilhões de francos suíços. O lucro líquido aumentou 24,4%, para 12,6 bilhões de francos suíços. No Brasil foi classificada como seu quarto maior mercado do mundo, gerando R\$ 14,5 bilhões. O resultado no país foi apoiado por fortes vendas de produtos lácteos, nutrição infantil e chocolate Kit Kat.

Nas fábricas, são produzidas 270 unidades a cada minuto de Papinhas Nestlé, apesar deste número ser alto e em 2019 as vendas terem sido fortes em nutrição infantil, foi notado que nos últimos três anos, este produto teve um decréscimo nas vendas de aproximadamente 12%. Este resultado tem mostrado que mesmo a empresa investindo nos produtos 100% orgânicos e no marketing do mesmo, os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes quando o assunto é alimentação infantil e ainda estão

presos ao pensamento de que papinhas industrializadas possuem componentes que prejudicam a saúde das crianças.

4 PROBLEMAS RECORRENTES ENCONTRADOS

Durante esses 52 anos que a Papinha Nestlé está no mercado, alguns ajustes e melhorias precisaram ser realizados para atender a demanda e o desejo atual dos consumidores.

O produto foi pioneiro no mercado em seu lançamento, e por ser novidade não existia ainda a fórmula correta do que deveria ou não haver na composição para seu público, os bebês.

Com o passar dos anos, os estudiosos descobriram que a composição do produto era inapropriada para a fase destinada de consumidores, devido a quantia de sal, açúcares e principalmente conservante.

Foi neste período que produto que vemos hoje nas prateleiras, passou por modificações para a diminuição dos níveis de gorduras, sódio e açúcar. Foi também ressaltado a transparência e responsabilidade na comunicação, em especial com relação ao estímulo a hábitos saudáveis e à alimentação infantil.

A Nestlé em consonância com a OMS e com a Sociedade Brasileira de Pediatria e Órgãos competentes, busca sempre oferecer uma nutrição adequada para os bebês.

Seguindo as orientações destes órgãos e vendo cuidado como a alimentação infantil tem se tornado uma das principais preocupações dos pais, que têm evitado fornecer alimentos industrializados para seus filhos, em 2019 a empresa lançou uma linha de papinhas livre de agrotóxicos, conservantes e adição de açúcar.

Além da preparação do alimento, precisaram investir e melhorar o processo de fechamento à vácuo, garantindo que todo o oxigênio do pote fosse retirado para que os alimentos se mantivessem frescos, sem necessitar da adição de conservantes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

O processo de produção começa no campo. A Nestlé conta com a parceira de 26 produtores que ficam a cerca de no máximo 50 quilômetros de distância de suas fábricas. Eles fornecem para empresa sete produtos: cenoura, batata, mandioquinha, cebola, feijão, repolho e batata-doce. Seus produtores afirmam que mais de 70% de sua produção de legumes é destinada para as papinhas Nestlé.

Os legumes usados nas papinhas são plantados por lotes e seguem um cronograma estabelecido pela empresa, para garantir produtos o ano inteiro. A empresa fornece as sementes e mudas para os agricultores, os itens usados nas papinhas não são orgânicos.

Os produtos conseguem chegar à fábrica no mesmo dia em que são colhidos, isso por conta da distância em que seus produtores se encontram, facilitando o processo produtivo, a colheita leva cerca de 4 horas, após a colheita os alimentos são levados aos lavador para serem entregues no mesmo dia na fábrica.

Ingredientes como carne, frango, e grão vem de regiões variadas do país.

O mesmo acontece com a banana, ameixa, mamão, maçã, laranja, pêra, tomate, abóbora e milho. Após a chegada dos alimentos na fábrica, inicia-se um processo higiênico rigoroso, para a seleção e preparação dos alimentos, e todos os envolvidos neste processo vestem luvas, gorro, óculos, avental e sapatos especiais. O descascamento é feito por máquinas, depois disso os alimentos são encaminhados para uma esteira, onde uma equipe retira a casca e outros pedacinhos imperfeitos de cada legume.

Este processo é feito manualmente por colaboradores treinados para esta importante tarefa. No caso de legumes, como por exemplo as cenouras, as boas são ensacadas e enviadas para próxima etapa e as imperfeições são transformadas em adubo. Antes, porém é coletado uma amostra dos alimentos que passa por testes a verificação de qualidade da matéria-prima.

Os produtos que farão parte da papinha do dia são levados para uma sala, onde são pesados e dosados de acordo com a receita.

Assim é possível adequar as dosagens e receitas para a faixa etária de cada consumidor, mantendo um padrão de sabores e nutrientes, sendo também incluso a dosagem de água de acordo com o tipo de papinha que vai ser produzida.

Depois das etapas apresentadas acima, os ingredientes passam por uma etapa onde são moídos e podemos dizer que o processo da papinha se assemelha à um processo caseiro em grande escala: todas são misturadas de forma natural. Depois, eles são encaminhados para dois tanques de armazenamento. Desses tanques, seguem para as panelas. São três panelas de 350 quilos cada. Em média, as papinhas ficam 15 minutos nas panelas.

A conservação do produto deve-se a embalagem à vácuo. Todo o oxigênio é retirado permitindo uma oxidação mais lenta. As papinhas são válidas por doze meses fechadas. Após abertas podem ser consumidas em até vinte e quatro horas.

Durante o processo de cozimento é feito as embalagens, que já são preparadas para guardar os alimentos. No caso da papinha, cada potinho que entra na linha de produção passa por uma checagem e só depois é higienizado. Concluída essa etapa, os potinhos são inspecionados mais uma vez para garantir que não haja nenhum defeito.

Antes a papinha ir para a embalagem, os potinhos passam por uma checagem em uma esteira, onde oito câmeras verificam se há defeitos que podem representar riscos de quebra, como espessura fina do vidro, bolhas ou distorções, por exemplo. Caso, algum problema é encontrado esse pote é separado e passa por uma avaliação feita por um funcionário. Se for constatado que não pode ser usado, o pote é enviado de volta ao fornecedor.

Os potinhos que não apresentam defeitos, passam por higienização com água quente para então receber a papinha.

O processo de fechamento do pote é feito à vácuo. Primeiro, um jato de vapor de água é jogado para eliminar o oxigênio de dentro do pote para, depois a tampa ser colocada e assim formar o vácuo. Sendo assim, são fechados e retirados dessa primeira linha de produção e vão para uma etapa de tratamento térmico em uma autoclave. Passam por um tratamento térmico por uma máquina chamada de autoclave, que funciona como uma panela de pressão, e usa calor e pressão para esterilizar os produtos. Esse processo pode durar em torno de uma hora e uma hora e meia, dependendo da

receita. Esse processo e o fato de o produto estar embalado a vácuo permitem que a papinha fique conservada mesmo que fora da refrigeração.

Após essa etapa, os potinhos recebem rótulos e data de validade. Sendo 350 potes rotulados por minuto, em média. Depois disso, os produtos passam por um raio-x que é capaz de detectar se há algum corpo estranho na papinha, como cartilagem de carne, por exemplo. Caso seja encontrado, o produto é descartado.

Após esse processo, passam por outra checagem, com um aparelho que mede se a tampa está com vácuo, se ele está fechado adequadamente.

As papinhas são armazenadas por mais sete dias na fábrica e, depois, testadas novamente para saber se o vácuo continua.

Abaixo, descrevemos o processo de finalização detalhadamente:

1) Eliminação do Oxigênio

Primeiro um jato de vapor de água elimina o oxigênio de dentro do potinho, depois a tampa é colocada, formando o vácuo

2) Tratamento Térmico

O próximo passo é o tratamento térmico que garante a esterilização do produto e o mantém conservado sem precisar levar à geladeira. E o mais importante sem o uso de conservantes.

3) Potinhos Transparentes = Qualidade e Carinho

As embalagens seguem então para receber o rótulo, que também é transparente como o potinho. Desse modo, seus consumidores conseguem visualizar as cores e texturas dos alimentos, assim como os ingredientes para ter certeza de que tudo está dentro dos altos padrões exigidos pela Nestlé, os potinhos ficam armazenados em temperatura ambiente por um período de sete dias e depois são testados um a um para termos a certeza de que estão com vácuo dentro dos recipientes no ato da inspeção.

Todo o processo de produção das papinhas é finalizado em 48 hora, após estes processos, os potes estão prontos para serem embalados em caixas e armazenados para o transporte.

Para seu processo de produção de suas papinhas, podemos perceber por meio desta pesquisa que a Nestlé utiliza grande número de pessoal com uma operação que contém diversas máquinas que trabalham simultaneamente.

Porém, a empresa não divulga o número de colaboradores envolvidos na operação, o que nos impediu de constatar essa informação.

Além disso, não foi possível ter acesso ao real layout de produção da fábrica de papinhas Nestlé, mas identificamos por meio de imagens da produção e a descrição de seu processo que o mesmo se assemelha ao layout Posicional ou Fixo, não sendo possível confirmar se é realmente este tipo de layout utilizado na fábrica.

5 ETAPAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLES DE PRODUÇÃO

Em relação às etapas de planejamento e controle de produção, podemos perceber por meio da pesquisa que a Nestlé segue um rígido e estratégico processo de planejamento, como podemos perceber suas etapas de produção.

O projeto “papinha Nestlé” conta com uma gama de mais de 30 opções de papinhas, que já passaram por diversos ajustes para atender a qualidade exigida pelo consumidor.

Atualmente a estratégia de produção segue sem alterações. Podemos perceber que os objetivos estratégicos de produção são:

Alto nível de qualidade

Agilidade, o produto deve estar no recipiente pronto para ser entregue em 48 horas.

As hortaliças e leguminosas devem chegar à fábrica no mesmo dia em que são colhidos, devendo passar por todos os processos de verificação de qualidade.

6 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Atualmente a empresa Nestlé em seu segmento de alimentação infantil enfrenta alguns problemas relacionados a visão de seu consumidor.

Estes problemas são derivados da impressão ocorrida ao fornecer às crianças recém-nascidas, um alimento industrializado o que após algumas pesquisas realizadas todos os materiais utilizados na confecção são de origem orgânica produzida localmente por agricultores sendo divergente da ideia inicial dos consumidores.

Identificamos que a imagem do produto ao seu consumidor final não transparece segurança, mesmo que a empresa se preocupe em efetuar melhorias contínuas em seus processos bem como aferir a qualidade de sua matéria prima diariamente. Observamos que dentro do ciclo de produção a marca não fornece ao seu consumidor de forma facilitada detalhes do processo de confecção de seu produto, isto acarreta problemas graves pois uma vez que o mercado não compreende a natureza de produção o deixa de consumir levando a inúmeros prejuízos monetários para a empresa.

Através do ciclo de melhoria contínua PDCA (Ciclo de *Deming*) temos como principais pilares o planejamento, a identificação, observação, análise e por fim plano de ação.

Após identificarmos que o principal problema que a empresa está enfrentando atualmente, é a imagem relacionada ao seu produto para com o cliente, observamos que as mães como principais adquirentes do produto não se sentem confortáveis por não entenderem como são fabricados os alimentos voltados para o público de crianças recém-nascidas.

Como ponto inicial para melhoria destacamos a necessidade de campanhas publicitárias mais abrangentes não apenas promovendo o produto em sí, mas também informando ao seu público alvo a origem de sua matéria prima bem como alguns dos métodos de segurança seguidos em sua linha de produção para preservar a qualidade de seu produto final.

Como segundo ponto prioritário em nosso processo PDCA seria ouvir seus consumidores de uma forma que este feedback forneceria para a empresa uma ideia de mercado, mesmo que direcionado demograficamente, culturalmente e outros. Estas informações podem ser utilizadas para a criação de novas composições bem como melhorar os sabores, aparência física de seus produtos. Projetos com mensagens marcantes e programa de *cashback*, estorno de valor pago, *slogans* como “Nestlé com você nos momentos mais inusitados” que consiste em divulgar o produto em um momento onde não se há cozinha disponível ou em uma viagem não programada, entre outras modalidades para seu público alvo, poderia alavancar o direcionamento desta ação no mercado.

Neste ponto a estabilidade se concentra em reconquistar e conquistar seus consumidores, em um momento que os mesmos não acreditem somente na marca, mas no produto em si, devolvendo a confiança aos consumidores, e fortalecendo os laços criados.

O método PDCA neste segmento de produto, deve ser cíclico uma vez que o mercado muda constantemente bem como o consumidor e estar preparados para mudanças, antecipando tendências e se preocupando com o mercado do segmento.

Ao final do método PDCA se torna possível criar um relatório técnico este que deve ser efetuado pelo gestor do método constando todas as ferramentas utilizadas dentro do problema principal levantado na análise e observação na empresa, para que este possa ser realizado e reconfigurado constantemente.

7 ANÁLISE FINANCEIRA

Anualmente a Nestle fornece a nota explicativa de como foram os números da empresa naquele ano. Nessa nota há toda a receita e despesa da empresa em cada uma das áreas e produtos, e foram esses dados que utilizamos para desenvolver nossa análise financeira. Neste trabalho fizemos a comparação do ano 2017 e 2018 apenas, pois até a data do mesmo a nota explicativa de 2019 ainda não havia sido emitida.

Para facilitar a análise, segue abaixo gráfico no qual explicaremos em seguida:

PAPINHA	2017	2018	Comparativo em %
Receita	560.446.000	493.692.000	-11,91%
Custo total	285.077.404	248.738.399	-12,75%
Lucro Bruto	275.368.596	244.953.601	-11,05%

NESTLÉ	2017	2018	Comparativo em %
Receita total	89.590.000.000	91.439.000.000	2,06%
Custo total	45.571.000.000	46.070.000.000	1,09%
Lucro Bruto	44.019.000.000	45.369.000.000	3,07%

Os números nos mostram que de 2017 para 2018 houve uma queda de 12% na receita bruta da papinha enquanto a receita da Nestle gerou um crescimento de 2%, nesta análise entendemos que houve um problema em específico na venda do produto papinha pois se fosse em toda empresa os números da receita total também estariam em queda.

Nesse mesmo período vimos que o custo total do produto analisado reduziu em 13% enquanto o custo total da Nestlé aumentou em 1%, nessa comparação podemos extrair que tanto no produto papinha quanto na Nestlé a porcentagem apresentada foi diferente da obtida na receita, na papinha a redução de custo foi 1% maior do que a da receita (total 13%) e na Nestle o crescimento do custo foi 1% menor que da receita, dessa forma concluímos que de modo geral a empresa tomou medidas para que os custos diminuíssem de modo que afetasse o produto analisado e toda empresa em si.

E por fim, vimos que houve uma queda de 11% no lucro bruto da papinha no qual condiz com a o valor representado na queda do faturamento (também 11%), mostrando que esse declínio no lucro está diretamente ligado com a queda das vendas. Por isso nosso projeto para a empresa Nestlé tem como objetivo final aumentar o faturamento da papinha em 3% que por consequência aumentará o lucro bruto da empresa.

Para que consigamos chegar nesse número, determinamos que será necessário destinar 1% do valor do faturamento do último ano para os investimentos nas áreas programadas, sendo elas a do marketing e da plataforma de feedback. Seguindo nessa linha nossos números projetam que a curto prazo a empresa já começará a sentir o retorno positivo nas vendas e em uma estimativa a longo prazo de até 3 anos a empresa voltará a ter

seu faturamento igual ou maior que o de 2018, esse seu crescimento será gradual e constante.

8 CONCLUSÃO

Após a realização de análises referente aos tópicos de estruturação deste projeto concluímos que a Nestlé em seu segmento de papinhas infantis atua com excelência em seu processo de desenvolvimento do produto seguindo um ótimo planejamento estratégico.

Além disso, possui sua parte de criação de projetos muito bem definida e não só no seguimento de papinhas, mas em todos os produtos, podemos perceber que em todos os seus projetos e desenvolvimento o planejamento é feito com eficácia e de maneira extremamente profissional.

A empresa trabalha com uma área exclusiva de projetos que faz todo o acompanhamento, desde o planejamento e desenvolvimento até sua saída para o mercado.

Podemos perceber que a empresa visa a satisfação do cliente, seguindo normas rigorosas tanto de fabricação como distribuição dos produtos para entregar ao seu mercado com grande qualidade.

Seus processos, são muito bem estruturados e seu time de funcionários trabalham seguindo o propósito da empresa que é bem claro e definido, além de entenderem a importância de suas funções para os consumidores e o impacto que cada um tem no processo como um todo.

Dentro de nossas análises percebemos que alguns processos internos da empresa precisam de certa melhoria, sendo eles o auxílio do administrador da empresa e dos demais colaboradores sendo possível reduzir consideravelmente a quantidade de tempo que é desperdiçada.

Também constatamos que parte dos problemas encontrados nos processos, são causados por conta de que a empresa ainda tem o modelo de “empresa familiar”, onde o proprietário está sempre presente na rotina da empresa e em alguns casos é resistente

a mudanças. Esse tipo de situação pode impactar principalmente os dados quantitativos levantados pelo grupo, sendo possível apresentar o quanto de tempo que é desperdiçado e também uma estimativa de aumento nos lucros da empresa.

Após toda análise vimos que o faturamento do produto está em queda e sugerimos que para o crescimento do faturamento é importante investir em campanhas de marketing que alcance os consumidores e clientes em potencial e que tragam a qualidade do produto papinhas e mostre a clareza e os cuidados que existem no processo de produção, desmistificando a ideia de que existe um alto teor de conservantes e que não faz bem à saúde dos “pequenos”.

Ademais calculamos que será necessário destinar 1% do valor do faturamento do último ano para a aplicação desse projeto, desse modo conseguiremos trazer benefícios que resultem em até 3 anos a possível retomada de, no mínimo, o valor faturado em 2018.

9 REFERÊNCIAS

FUNDAÇÃO NESTLÉ DE PREVIDÊNCIA PRIVADA, Relatório Anual de 2018. São Paulo, 2019.

<https://www.funep.com.br/images/documentos/Atualizados_2019/FUNEP_RelatorioAnualCompleto2018.pdf> Acesso em 10 Abril 2020.

UOL <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/07/14/papinha-nestle-como-se-faz.htm>> Acesso em 03 de Março de 2020.

Pais e Filhos <<https://paisefilhos.uol.com.br/bebe/voce-sabe-como-sao-feitas-as-papinhas-da-nestle/>>

Acesso em 04 de Março de 2020.

Brasil Baby Center <<https://brasil.babycenter.com/thread/4053132/-saiba-como-a-papinha-da-nestl%C3%A9-%C3%A9-feita>> Acesso em 10 de Abril de 2020.

Nestle Baby <<https://www.nestlebabyandme.com.br/qualidade-cuidado-e-carinho>>
Acesso em 10 de Abril de 2020.

Youtube <<https://www.youtube.com/watch?v=hl7DavapzuE>> Acesso em 10 de Abril de 2020.

Nestle Baby <<https://www.nestlebabyandme.com.br/qualidade-cuidado-e-carinho>>
Acesso em 15 de maio de 2020.

10 ANEXOS

Fotos da produção <<http://bit.ly/2ya3sxR>> Acesso em 20 de Abril de 2020.



