



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

ANÁLISE DA CADEIA LOGÍSTICA E DE SUPRIMENTOS

NATURA COSMÉTICOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

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

PROJETO INTEGRADO

ANÁLISE DA CADEIA LOGÍSTICA E DE SUPRIMENTOS

NATURA COSMÉTICOS S/A

Módulo de Gestão Logística

Gestão Estratégica de Custos

Gestão de Operações de Produção de Bens e Serviços

Gestão de Processos

Gestão da Cadeia de Valor, Logística e Materiais

Gestão de Desenvolvimento de Produtos

ESTUDANTES:

Giselle Cristina da Silva, RA 17000201

José Roberto Couto, RA 17000950

Lucimar Mapelli Vasconcellos, RA 17000821

Ricardo Alexandre Diogo, RA 17001355

Thais Cristhine Freitas Guido, RA 18001127

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa.....	20
Figura 2: Cadeia de Suprimento da Natura.....	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 Gestão Estratégica De Custos	8
3.2 Gestão de operações de produção de bens e serviços	11
3.3 Gestão de Processos	13
3.4 Gestão da Cadeia de Valor, Logística e Materiais	16
3.5 Gestão de Desenvolvimento de Produtos	22
CONCLUSÃO	28

1. INTRODUÇÃO

Este Projeto Integrador tem por objetivo elucidar sobre os processos de Gestão de Desenvolvimento de produtos e suas áreas específicas na Logística e distribuição de seus produtos (Logística, vendas diretas, e-commerce), explanamos sobre a Instituição NATURA SA, sendo hoje em dia uma das maiores empresas do ramo de cosméticos e perfumaria no âmbito Nacional e internacional.

Foi efetuado um debate em nosso grupo para ser definido a empresa, onde optamos por esta, com maior afinidade pelos integrantes, tendo em vista a vasta área de atuação e perspectivas de crescimento no mercado a qual está inserida e compromissos com o meio ambiente e sustentabilidade.

Vimos elencar sobre os conteúdos deste módulo, temos a explicar que a Gestão Estratégia de Custos está totalmente ligada a empresa, pois atua diretamente na maximização dos lucros e minimização dos custos.

Em relação a Gestão de Operações de Produção de Bens e Serviços, engloba as áreas de suprimentos, estoques, matérias primas para confeccionar a produção dos produtos e novos produtos, bem como na manutenção das áreas institucionais.

No âmbito da Gestão de Processos, apontaram a evolução da Instituição junto ao planejamento estratégico em busca das metas atribuídas.

A respeito da Gestão de Cadeia de Valor Logística e Materiais, está inserida à operação de Distribuição e Logísticas dos produtos, que conseqüentemente tem sua contribuição direta aos resultados, pois quanto menos houver falhas e morosidade nas distribuições, impactará diretamente na satisfação do cliente e fidelização da marca.

Sobre a Gestão de Desenvolvimento de Produtos, esta parte está totalmente ligada ao início da operação como um todo, a partir daí é formado a equipe de PDP.

As análises e definições de novos produtos se iniciam a partir das coletas de pesquisas de mercado, onde são analisadas as reais necessidades de mercado e de seus consumidores.

Na Instituição NATURA S.A não é diferente, faz se visto os diversos produtos disponíveis no mercado e processos envolvidos na fabricação, comercialização, distribuição, socioambiental e retorno quanto a aceitação dos produtos pelos seus consumidores externos e internos, ao passar dos anos a empresa foi progredindo e atuando na fabricação de produtos focados na sustentabilidade.

Dentro deste contexto foi abordada e explorada a possibilidade de produção e lançamento de um novo produto ao mercado, no caso creme de depilação antialérgico.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para o Projeto Integrador é a Natura, fundada em 1969 por Jean-Pierre Berjeaut e também pelo atual presidente da Natura, Antônio Luiz da Cunha Seabra. O objetivo da empresa sempre foi buscar por meio da inovação, utilizar fórmulas naturais para produzir e entregar produtos de higiene e cuidados pessoais, com a mais alta qualidade e preço competitivo.

Foi em 1970 que a empresa passou a ser nomeada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesta mesma década, a empresa Natura buscou como uma alternativa de viabilizar o seu crescimento, aplicando como modelo de venda direta. Assim surgia a Consultoria Natura, com vendas de porta-a-porta, garantindo um relacionamento mais direto com o cliente de forma personalizada, e que, anos mais tarde, fizesse com que a Natura enfrentasse a supremacia da gigante norte-americana no Brasil, a Avon.

A empresa Natura é considerada como uma das empresas mais sustentáveis e inovadora do mundo, visando sempre produzir seus produtos de forma a preservar o meio ambiente e a qualidade de vida de todos. Para contribuir com o meio ambiente, a Natura foi a primeira empresa brasileira no mercado de cosméticos a oferecer embalagens com refil. Desde então, muitos avanços foram feitos no sentido de incorporar tecnologia sustentáveis em refis.

Apenas em 2016, os consumidores de refis Natura contribuíram para evitar o descarte de mais de 1,5 mil toneladas de lixo, quantidade equivalente ao que 3 milhões de pessoas produzem em um único dia.

Recentemente, a empresa Natura anunciou a compra de sua principal concorrente, a Avon. Com a aquisição da empresa norte-americana, a Natura conta hoje com mais de 40 mil funcionários

2.1 Dados da Empresa

Natura Cosméticos S/A

Setor: Cosméticos / Produtos de uso pessoal

CNPJ: 71.673.990/0001-77

Fundação: 1969 (51 anos)

Fundadores: Jean-Pierre Berjeaut / Antônio Luiz da Cunha Seabra

Endereço da Sede: Cajamar, São Paulo, Brasil

Quantidade de Funcionários: 40.000 (2019)

Capital Social: R\$1.721.911.070,18

Valor de Mercado: R\$ 33, 5 Bilhões (2020)

Lucro: R\$ 2,5 Bilhões (2019)

LAJIR: R\$ 1, 132 Bilhões (2019)

Faturamento em 2019: R\$ 66 Bilhões (2019)

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 Gestão Estratégica De Custos

Também conhecida como “GEC” a gestão estratégica de custos é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de empresas. Ela inicia-se com o departamento contábil da empresa e está diretamente relacionada a vantagem competitiva. Inicialmente estava focada na redução de custos de produção, sempre com o objetivo de manter os preços baixos e ganhar competitividade no mercado e em seguida com os avanços tecnológicos passou a avaliar com precisão qual o valor de custo de produtos e serviços sendo 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.

A GEC inicia-se com o departamento contábil da empresa. Levanta-se os dados dos custos da empresa (de maneira profunda e não apenas de forma interna à empresa) e aplica-se esse conhecimento no planejamento estratégico, identificando onde essa empresa se situa no contexto mercadológico.

Compreender como se configuram os custos, dentro do processo produtivo das empresas, é um fator determinante para a longevidade das organizações. Eles podem influenciar diretamente no lucro da organização, no controle de suas ações, na tomada de decisão, na produção e no planejamento. Assim torna-se essencial identificá-los separadamente, para a apuração correta dos valores fixos e variáveis que veremos abaixo.

Custo variável:

- Será sempre fixo em relação à unidade produzida, apenas variando conforme o volume e a quantidade total de produção; ou seja os valores dependem diretamente do volume produzido.

- Os custos variáveis unitários não vão se alterar ao longo da produção, independentemente do volume de produtos a ser produzido. Exemplos: matéria prima, serviços de terceiros, material de embalagem.

Custo fixo:

- Não se altera em relação ao volume total, entretanto poderá variar em relação à unidade fabricada;
- O custo fixo unitário diminui com o aumento da quantidade produzida;
- Independentemente do volume de produção o custos fixos totais permaneceram iguais. Exemplos: depreciação do maquinário, seguro da fábrica, aluguel do espaço, salário dos supervisores...

Os custos também são classificados em:

Custo direto:

- É facilmente atribuído ou associado a um determinado objeto de custo. Esse conceito engloba a mão de obra direta e os materiais diretos, podendo ser considerados os materiais que foram utilizados na produção;
- Não necessita de critérios para rateio (transferir os custos aos produtos), é possível a identificação do custo aplicado no produto e mantém uma correspondência proporcional ao volume de produção ou serviço;

Custo indireto:

- Não se pode atribuir tão facilmente o custo especificado
- Também pode ser encontrado com o nome de “custo comum”

- Necessita de critérios de rateio (essa base de rateio deve guardar uma relação próxima com o custo indireto e o objeto de custeio, evitando causar distorções no resultado final). Com ele a empresa pode mensurar, avaliar e ponderar o quanto cada setor da empresa está gerando de custo.

Para se fazer uma Gestão de estratégia de custos eficiente, além de custos devemos abordar alguns conceitos que também são importantíssimos:

Gastos: são os sacrifícios financeiros com que a empresa arca para a obtenção de um produto ou serviço, sendo representado pelo comprometimento de recursos monetários ou outro bem qualquer.

Investimentos: são os gastos ativados em função da vida útil da empresa ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos (ou que tenham vida superior a um ano).

Para Megliorini (2001,p.7) os investimentos são “todos os bens e direitos registrados no ativo das empresas para baixa em função de venda, amortização, consumo, desaparecimento, perecimento ou desvalorização”.

Despesas: são os bens ou serviços consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Também são consideradas um gasto que, normalmente ocorre em outras áreas da organização, mas que são geradoras de receitas. Geralmente as despesas não estão ligadas à produção de bens ou serviços e sim aos setores administrativo e comercial.

Desembolsos: consistem no pagamento do bem ou serviço, independentemente de quando o produto ou serviço será utilizado. Os desembolsos, diferentemente das despesas, dos custos e dos investimentos, não são gastos e sim pagamentos de gastos.

Perdas: ocorrem de forma involuntárias e anormais (quando não foram programadas), sem previsão. São relacionadas com a conta de resultado e representam a diminuição de um ativo sem que haja a contrapartida de uma receita ou de um ganho.

3.2 Gestão de operações de produção de bens e serviços

Gestão de estoque é a supervisão e controle dos pedidos do armazenamento e das vendas dos itens que uma organização compra e vende.

Na gestão de estoque é importante definir o que comprar; quando comprar; quanto comprar; solicitação de compra; receber, armazenar e guardar os materiais de acordo com as compras; inventários periódicos; realizar obsoletos e danificados.

A eficácia na administração poderá criar o diferencial com a concorrência, assim melhorando a qualidade, reduzindo o tempo, diminuindo os custos entre outros fatores; desta forma oferece vantagens competitiva para a organização.

É muito importante reduzir ao mínimo a quantidade de estoque na cadeia de suprimentos, para que possam assim, obter uma racionalização nos custos de armazenagem e respectiva manutenção.

A Natura utiliza o sistema de armazenamento que lhe permite gerenciar com muito dinamismo uma grande quantidade de paletes, assim, podendo fazer picking diretamente dos paletes.

As prateleiras convencionais oferecem acesso direto às mercadorias e também adaptam a qualquer tipo de unidade de carga independente de tamanho. Elas têm capacidade para 18.176 paletes de 1.000 x 1.200 mm e um peso máximo de 1.000 kg cada uma; composta por 28 corredores de estantes convencionais de 63m de comprimento.

As estantes de 9,5m de altura possuem sete níveis de armazenamento. Os operadores utilizam empilhadeiras retráteis para depositar e extrair a mercadoria do estoque. Para ficar mais seguro os pilares das prateleiras foram protegidos, assim, como os montantes que coincidem com as extremidades e com o corredor interior.

O picking das caixas é efetuado diretamente sobre os paletes localizados nos níveis inferiores das estantes. A reserva paletizada é armazenada nos níveis superiores.

Entre as estantes e as docas de carga foi disponibilizada uma ampla área de recebimento e expedição, que inclui uma área de pré-carga no piso e um circuito de transportadores onde é possível consolidar e classificar os pedidos em função de se corresponderem a um mesmo pedido, rota ou transporte externo.

Os pedidos são preparados antes do caminhão ser carregado, com a finalidade de evitar tempos de espera nas saídas da mercadoria do armazenamento. Os consultores conseguem acompanhar seus pedidos através do rastreo e também são informados através do e-mail a posição do pedido.

Cada produto tem um código e ao informá-lo a consultora é informada se o produto está disponível, qual a quantidade disponível e a data prevista para abastecimento - isto no site ou no app quando é passado o pedido. Já na caixa de entregue com todas as mercadorias dentro é utilizado três etiquetas para identificação/rastreio e cada produto tem seu código na caixa e/ou no produto.

As embalagens são recicladas e 50% do material utilizado no produto Ekos são feitos de material reciclado pós-consumo. A matéria prima - insumo utilizado para fabricação de produtos cosméticos, tais como: tensoativos e fragrâncias; as embalagens e materiais gráficos, tais como: insumo utilizado como embalagem primária ou secundária de um produto ou que sejam disponibilizados diretamente ao consumidor.

Os fornecedores da organização passam por uma avaliação, isto é, antes mesmo dessa avaliação os fornecedores têm que atender alguns requisitos exigido pela Natura. É definido analisando o risco para colaboradores, produto ou integridade da marca Natura; a organização preza pela qualidade da relação com seus fornecedores.

Portanto, a forma que a Natura utiliza para o gerenciamento de seu armazenamento de estoque traz vários benefícios, tais como: elevada capacidade de armazenamento; simples logística que aumenta a agilidade ao otimizar o movimento interno dos operadores; aproveitamento do espaço e entre outros benefícios que a Natura está sempre buscando, para facilitar não somente a organização, mas sim seus consultores, clientes, fornecedores e demais envolvidos.

3.3 Gestão de Processos

A gestão de processos organizacionais busca aumentar o nível de desempenho e resultados das empresas por meio da identificação, documentação, análise e monitoramento de todos os processos que envolvem o negócio. Para que uma empresa tenham resultados crescentes e se torne sólida no mercado é necessário atenção às atividades e processos dos quais dependem o alcance de metas e resultados, os processos podem ser entendidos como as diversas atividades rotineiras que acontecem dentro de uma organização e que, de forma integrada, contribuem para a conquista de objetivos.

A gestão de processos tem como finalidade:

- Aumento no nível de satisfação de colaboradores, clientes, parceiros e investidores;
- Flexibilização e ajuste dos processos relacionados à mudanças internas e externas;
- Redução de ciclo de duração dos processos;
- Diminuição de custos;
- Melhor aproveitamento do tempo;
- Otimização do planejamento de estratégias e ações e da atribuição de responsabilidades;

- Racionalização do uso de materiais e dos recursos humanos;
- Mais integração entre áreas;
- Rapidez na tomada de decisão;
- Mais qualidade nos produtos ou serviços;
- Melhorias contínuas.

É importante que, assim como qualquer mudança que ocorre em uma empresa, a gestão de processos organizacionais deve ser feita de forma gradual para que haja uma adaptação com assertividade.

O Mapa Geral de Processos permite a definição de padrões e a observação de todo o potencial e atributos dos processos da empresa, definindo custos ou dimensionando o número necessário de colaboradores para cada um deles.

Um outro foco da gestão de processos organizacionais é promover a otimização no desempenho da empresa. Há quatro oportunidades de melhorias que aparecem quando se faz o mapeamento e análise de informações: automatizar, incrementar, eliminar e simplificar.

Para que a gestão de processos organizacionais seja realmente eficiente, é preciso que a empresa adote uma nova postura em vários aspectos. E, para tanto, não basta somente os gestores que controlam e revisam as práticas, nesse caso é necessário o envolvimento de todos os colaboradores por meio de treinamentos e comunicação interna. Isso fará com que compreendam a importância de desenvolver as atividades de acordo com o que foi definido após o mapeamento.

Há diversas ferramentas que podem ser utilizadas com o intuito de contribuir para a gestão de processos:

- Ciclo PDCA, que atua por meio das etapas “planejar”, “fazer”, “checar” e “agir” e visa a qualidade e eficácia dos processos;
- Checklists, os quais podem ser feitos por meio de planilhas simples e ajudam na organização dos dados coletados e em sua padronização;
- Plataformas colaborativas, que permitem distribuir tarefas para as equipes de forma com que atuem em conjunto, além de haver uma visão panorâmica do andamento das atividades, permitindo que sejam acompanhadas até mesmo em tempo real;
- Análise SWOT, conjunto de indicadores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que permitem analisar e criar ações para inúmeros processos.

Apesar de demandar algum esforço e recursos, como no caso da contratação de profissionais especializados, a gestão de processos organizacionais é fundamental para organizações que visem um aumento crescente em seus resultados.

A mudança que a Natura tomou foi a transformação necessária para que continuasse crescendo financeira e regionalmente. Até 2006, a empresa era muito centralizada, tinha as mesmas revistas, o mesmo material e promoções iguais para o Brasil inteiro. Aí, entendemos que esse modelo não suportaria o crescimento da Natura, afirmou o diretor de sistemas de gestão da Natura, Daniel Levy, em conferência na sede da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em São Paulo.

Foi em 2007 que a empresa percebeu a importância de mudar sua gestão e cultura. No ano seguinte, implantou as unidades regionais do Norte e Nordeste, para começar a atender às suas demandas específicas. Na gestão por processos, a Natura passou a trabalhar com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção. Antes, os diretores de unidades não tinham responsabilidades sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade desse produto e não podem deixar que ele fique em falta.

Como uma organização mais complexa, a Natura usou a gestão por processos para tornar a administração mais leve, criando uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia. No primeiro nível estão os patrocinadores, que são presidência, vice presidência e conselho. Sem o apoio deles, a mudança da cultura da empresa não ocorre. Além do patrocínio da diretoria, a Natura separou um comitê de processos, responsável por discutir as evoluções do novo modelo e como podem guiar essa implantação da melhor forma possível. Na empresa esse grupo se reúne todo mês e é composto por dois vice presidentes, representantes das operações internacionais e dois conselheiros de implementação.

No próximo nível estão os donos de processos, que têm responsabilidade e autoridade sobre seus processos. Em uma escala centralizada, eles fazem papel dos diretores, que têm a função de garantir a execução, o alcance e a superação dos resultados dos processos. Na Natura, suas reuniões são trimestrais.

Os guardiões de processos, por sua vez, trabalham em uma rede ainda mais intrínseca. Sua função é similar à de gerente e coordenador, sendo responsável pelo cumprimento dos processos. Os colaboradores fecham o ciclo e, para atender às demandas de resultados, precisam estar envolvidos e conscientes da cultura e de suas responsabilidades na empresa.

Depois da mudança, o planejamento estratégico da Natura é desdobrado por processos, cujo resultado tem sempre um acompanhamento, e não mais por diretoria ou área específica. Apesar dessa distribuição de responsabilidades, Levy afirma que dificilmente uma empresa consegue eliminar completamente a hierarquia. Para ele, é preciso equilibrar responsabilidade e autoridade, centralização e integração.

3.4 Gestão da Cadeia de Valor, Logística e Materiais

Criada no ano de 1985 por Michael Porter, a cadeia de valor é uma ferramenta de gerenciamento de processos. Ela revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica elos entre elas. Uma forma de entender mais precisamente o que é cadeia de valor é analisando o significado de cada palavra.

- **Cadeia:** Uma série de elos ligados, como uma corrente;
- **Valor:** Percepção do cliente em relação ao produto ou serviço de uma organização, principalmente no que se refere ao custo-benefício.

O objetivo da cadeia de valor é garantir a qualidade e valor do produto entregue para o consumidor final, criando uma vantagem competitiva para a empresa. Os processos executados na empresa são interligados, sendo, de certa forma, dependentes dos seus funcionamentos. Desmembrar a organização dos processos e avaliar como são executados com os devidos elos, pode otimizar o funcionamento da empresa e acrescentar ainda mais valor para o produto/serviço.

A cadeia de valor é composta por um conjunto de atividades primárias e de apoio, margem de valor acrescentado e a relação das atividades entre si na cadeia de valor.

Atividades Primárias

As atividades primárias relacionam-se com a criação e transformação dos produtos, vendas, manutenção e suporte. Podemos observar essas cinco atividades primárias em todas as empresas.

- **Logística Interna:** São os processos relacionados à recepção, controle de estoque, marcação de transporte e relacionamento com fornecedores.
- **Operações:** Correspondem às atividades ligadas à transformação da matéria prima, como a própria produção do produto. Aqui estão inseridos os maquinários, montagem, embalagem, testes, entre outras etapas.
- **Marketing e Vendas:** Todos os processos utilizados pela empresa para convencer os consumidores a adquirir os produtos e serviços, ao qual fazem parte das atividades primárias.

- **Serviços:** São as atividades relacionadas ao SAC, suporte técnico e pós-vendas, que tem o poder de aumentar o valor do produto/serviço para o cliente.

Atividades de Apoio

As atividades de apoio na cadeia de valor têm como função, auxiliar direta ou indiretamente a execução das atividades primárias. Embora possam existir diversas atividades de apoio, dependendo de cada nicho de empresa, normalmente encontra-se quatro categorias.

- **Infraestrutura da empresa:** Servem para manter as operações diárias, como é o caso da gestão, seja ela administrativa, legal, geral, contábil ou de qualidade.
- **Gestão de recursos humanos:** Está relacionado ao recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, retenção e redução do quadro de funcionários.
- **Desenvolvimento tecnológico:** Embora de suma importância para empresa, faz parte do setor de apoio, servindo para manter as atividades em expansão e bem executadas.
- **Aquisição:** São os processos ao qual a empresa utiliza para adquirir os materiais e maquinários para trabalhar.

Margem

A margem corresponde à diferença entre valor percebido pelo produto e o custo coletivo da execução das atividades para a criação do produto/serviço.

Relações das Atividades dentro da Cadeia de Valor

As atividades se relacionam dentro e de acordo com a estratégia adotada pela empresa, podendo ser:

- **Atividades estratégicas:** Imprescindíveis para a implementação da estratégia e que afeta de forma crítica o desempenho do negócio.
- **Atividades táticas:** Complementam ou dão suporte às atividades estratégicas dentro da cadeia de valor, sendo importantes, mas não indispensáveis.
- **Atividades de base:** São necessárias para o funcionamento da empresa, contudo, o impacto no desempenho competitivo é baixo.

3.4.1 Logística

A logística trata da criação de valor — valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretendem consumi-los. Por exemplo, os bares que servem bebidas e lanches nos estádios de esportes não terão valor algum para os consumidores, a menos que sejam de fácil acesso por esse público, nos eventos esportivos e artísticos, e contem com estoques correspondentes à demanda característica dessas ocasiões. A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos (Fig. 1) como contribuinte do processo de agregação de valor. Quando pouco valor pode ser agregado, torna-se questionável a própria existência dessa atividade, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de colocá-lo ao alcance deles. Para incontáveis empresas no mundo inteiro, a logística vem se transformando num processo cada vez mais importante de agregação de valor, por incontáveis razões.

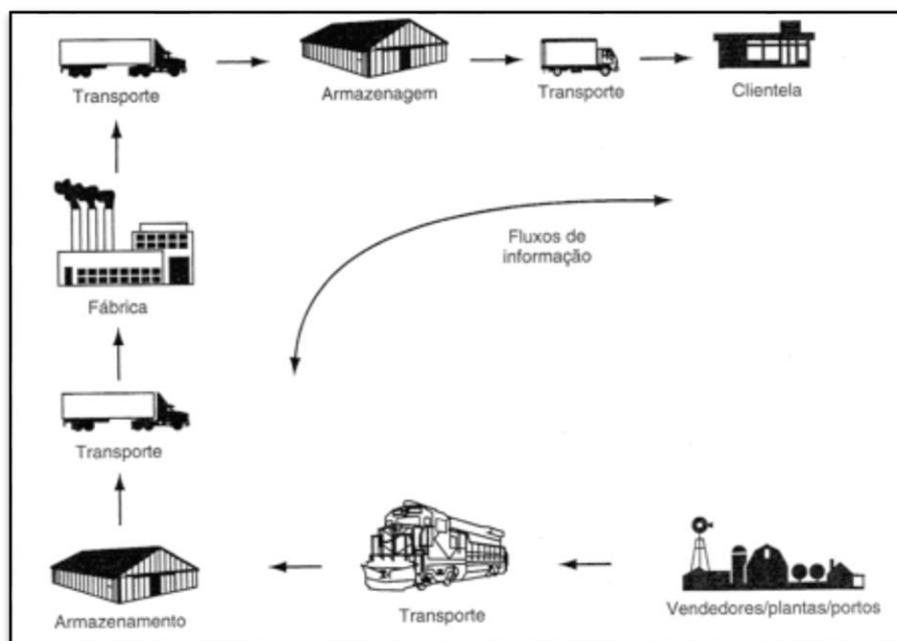


Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa.

3.4.2 Cadeia de Suprimentos Natura

Todas as atividades industriais e de logística da Natura, se concentram no “Espaço Natura”, o centro integrado de pesquisa e desenvolvimento, produção e logística. A fábrica fica localizada no município de Cajamar em São Paulo e é considerada a maior da América do Sul, instalada em uma área de 678 mil metros quadrados (77 mil dos quais de área construída). A Natura possui uma ampla capacidade de produção com ótimas perspectivas de crescimento estimando a alcançar uma marca de 550 milhões de produtos para produzir. A Natura investe aproximadamente R\$ 205 milhões, sendo um dos centros de operações mais modernos nesse modelo na América Latina.

Matéria-Prima

A Natura busca comprar matéria-prima utilizando a estratégia de buscar diversos fornecedores, sendo responsáveis por aproximadamente 90% dos custos. Os 10 principais fornecedores são responsáveis por exemplo em quase 50% do total de custos que a empresa gasta na produção de seus produtos ao final de um ciclo. A Natura usa em sua produção, diversos recursos extraídos da biodiversidade brasileira (exemplo linha Ekos), comprando os ingredientes necessários de produtores

autônomos. Sendo assim, a empresa passa a não depender somente de um único fornecedor, para que possa produzir diversos produtos de sua linha, fazendo a diversificação e mantendo o padrão de qualidade esperado.

Pesquisa E Desenvolvimento

A Natura possui uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento, com o qual é responsável pela análise mercadológica, aplicações tecnológicas, desenvolvimento de produtos e embalagens, assim como em outras áreas da empresa. Contando com 12 laboratórios no complexo fabril, a Natura busca sempre se inovar, através de parcerias com universidades e centros de pesquisas. A expectativa da Natura, é que pelo menos 2,7% da receita líquida, seja investida no setor de pesquisa e desenvolvimento.

Vendas

A empresa Natura possui mais de 1,5 milhões de representantes de venda, sendo que 97% dos representantes de vendas são mulheres e que por conta de que as mesmas não possui vínculo empregatício, a não existência do salário mínimo, acaba minimizando consideravelmente as despesas com as vendas. A comercialização dos produtos, são realizadas em ciclos de 3 semanas, sendo que, a cada ciclo são impressos novos exemplares de catálogo Vitrine Natura, com a apresentação dos produtos e ofertas promocionais, contando com 38 dados retirados do prospectos de emissão pública da Natura. Os representantes de vendas geralmente tem 21 dias para pagar pelos produtos, sendo que em datas especiais, como o Natal e o Dia das Mães, podem ser divididas em duas prestações iguais (21 a 42 dias). Apesar dos catálogos de produtos Natura já possuir seus preços tabelados, os representantes de venda tem livre arbítrio para negociar o valor desejado.

Distribuição

A Natura comercializa seus produtos no Brasil e em outros países, através de seus representantes de venda. A distribuição no exterior é realizada nos seguintes países: Argentina, Peru, Chile e com uma pequena abertura no mercado Europeu.

O canal exclusivo de vendas diretas associado à força de sua marca geram boas margens de crescimento das vendas, conquistando a sua participação no mercado dos canais de distribuição convencionais. Apesar de o canal ser diferente, concorre de forma equitativa com os seguintes gigantes do setor de cosmético global que atuam no Brasil: Avon, L'Oréal e Nívea. Apesar da Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive também atuarem no país, as áreas do mercado explorado por estas é um pouco diferente do mercado alvo da Natura. A empresa recebeu em 2003, em média 22.000 encomendas por dia, das quais aproximadamente 98% foram encaminhadas em 24 horas. A logística de transporte dos produtos para as residências dos representantes de venda envolve a utilização de vinte e seis diferentes empresas e serviço postal e o tempo de entrega nas poucas regiões classificadas como de difícil acesso leva até dez dias.

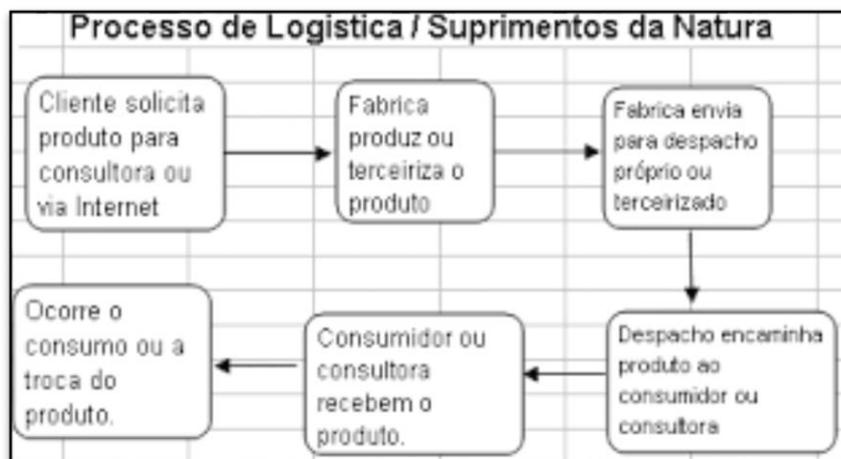


Figura 2: Cadeia de Suprimento da Natura

3.5 Gestão de Desenvolvimento de Produtos

Tem por objetivo a fundamentação para todas as áreas da empresa, em busca de obter se o menor custo e maior eficácia, desenvolvendo um produto que atenda às diversas necessidades de seus clientes, tanto na manufatura de um produto, bem como um serviço com excelência.

A Formação de equipe do PDP: Identificar as necessidades Não atendidas no mercado.

A escolha de um produto inicia se pelo processo de busca de informações obtidas nas pesquisas de mercado e tecnológico, também pelo PDP é gerenciada todas decisões desde a concepção de um produto até a sua distribuição no mercado, definindo os custos e projeções de receitas.

O produto é classificado como algo Tangível: pode ser tocado e por ser obtido por um processo de transformação de matérias primas, etc.

Quanto ao Serviço é classificado como Intangível: Não pode ser tocado.

O processo de desenvolvimentos de produtos possui algumas características:

- Elevado grau de incertezas e riscos das atividades e resultados
- Decisões importantes devem ser tomadas no início do processo, quando as incertezas são ainda maiores
- Dificuldade de mudar as decisões iniciais
- As atividades básicas seguem um ciclo interativo
- Manipulação e geração de alto volume de informações
- Informações e atividades provêm de diversas fontes e áreas da empresa, incluindo a cadeia de suprimentos.

Em referência a revista EXAME publicada em 09/12/2016 às 15:47 h e alterado em: 05/02/2019 às 08:31 h.

Enfatiza sobre o caminho do desenvolvimento dos produtos, as revistas das consultoras aos consumidores.

Trazendo a ideia desde a fundação em 1969 a premissa inserida ao campo socioambiental e explorando a Biodiversidade brasileira para desenvolvimento dos

produtos, onde são realizadas pesquisas na natureza extraindo ingredientes benéficos para linha de cosméticos, cabelo e corpo.

Nos laboratórios da NATURA que são realizados as pesquisas nos grupos de matérias primas, através de técnicas computacionais, in vitro e em pele por exemplo, e foram extintas as experiências em animais.

A Natura utiliza a Calculadora Ambiental, ao passo que desenvolve seus produtos a fim de aferir o impacto ambiental gerado em cada processo. Exemplo prático que foi desenvolvido a partir dessas estatísticas é a Linha SOU que fora produzido em 2013; A Natura tem investido em inovação cerca de 3% de sua receita anual.

Podemos salientar sobre o controle de estoque que o complexo da Natura está bem situado na cidade de ITUPEVA- SP com acesso ao Rodoanel e nas mediações do aeroporto de Viracopos o que oferece uma praticidade no que tange a logística de seus produtos e transporte para os demais centros de Distribuições, bem como um controle de estoque eficaz tendo em vista que é controlado através de software personalizado, gerenciando espaço, tempo e emissões de gás carbônico no transporte, pode se classificar como um modelo de Logísticas descentralizada permitindo atendimentos e entregas em território nacional com prazo de 48 h.

Ressaltamos que trata se de uma empresa engajada e comprometida diretamente com o ecossistema, bem estar de seus parceiros diretos e indiretos.

Disponibilizando em seu espaço Natura treinamentos, orientações, atualizações de tendências para seus (as) consultores (as) através de revistas, app de consultoria, online e off-line, promoções específicas e vantagens para suas consultoras à exemplo das redes conveniadas, assim classificamos estes como um dos seus maiores bens intangíveis.

3.5.1 Morfologia do design

Neste contexto referente ao método aplicado por ASIMOW 1968 para elaboração e desenvolvimento de produtos, ao analisar a proposta do Projeto Integrado em questão, viemos traduzir e explanar sobre um aspecto de Desenvolvimento de um novo produto no setor de cosméticos e beleza para clientes que apresentam sintomas e rejeições alérgicas na utilização de cremes e pastas para depilação.

A sintomática do Subtítulo define o processo que é distribuído em sete fases de um modelo geral que exemplifica que uma fase nunca antecede a outra até que tenha seu nível completado, evidenciando e caracterizando assim um sincronia no Desenvolvimento do novo produto em uma alavancagem vertical.

Atribuímos para o desenvolvimento de um novo produto (Creme para depilação) para a marca, onde analisamos no mercado a qual esta empresa Natura está inserida e encontramos em alguns concorrentes diretos (AVON, BOTICÁRIO e demais marcas sem tanta expressão no mercado) que possuem cremes direcionados ao público que possui algum tipo de restrição/ alergia às fragrâncias e ou cremes de depilação, embora este ramo de cosméticos possuem uma ampla vitrine de produtos disponíveis no mercado, chegamos ao bom senso que poderíamos explorar este mercado a qual a empresa não inseriu nenhum tipo de material/ produto.

Já que a empresa Natura está totalmente interligada ao ecossistema e sustentabilidade, extraindo das matérias primas, eflúvios, insumos e possuem recursos tanto da natureza quanto em suas entidades para produção, seria aplicado às fases preliminares a seguir:

Necessidade Primitiva - (1) Estudo de Exequibilidade - (2) Projeto Preliminar - (3) Projeto Detalhado - (4) Planejamento para Produção - (5) Planejamento para Distribuição - (6) Planejamento para Consumo- (7) Planejamento para Retirada.

3.5.1 a) Fase preliminar do projeto:

Busca o estudo de viabilidade

Fase I: Onde são coletados as informações referente a real necessidade do produto no mercado, parâmetros e aspectos para o desenvolvimento, soluções e práticas de mercado e os aspectos gerais (CUSTOS).

Projeto Preliminar

Fase II: Aborda se as matérias primas disponíveis, fornecedores, pesquisas e custos integrados.

Projeto Detalhado

Fase III: Tratam se do momento em que estabelece as definições, especificações de manufatura, detalhamento de design, definição de custos e o tempo para produção e testes/ avaliações.

Planejamento de produção

Fase IV: Neste processo do planejamento da produção algumas etapas variam de acordo com a industrialização.

- 1- Planejamento detalhado de processos na fabricação
- 2- Concepção de ferramentas e equipamentos
- 3- Planejamento, projetos de novas instalações de produção
- 4- Planejamento do sistema de controles da qualidade
- 5- Planejamento do pessoal de produção
- 6- Planejamento para o controle de produção]
- 7- Planejamento dos sistemas de informações e fluxos

8- Planejamento estratégico e financeiro

Planejamento para Distribuição

Fase V: Nesta etapa a identificação de problemas de distribuição são identificados e acompanhados pelos designer embora estes não estejam totalmente interligados diretamente a esta etapa, sugere se:

A - Planejar o design da embalagem

B - Planejamento dos sistemas de armazenamento

C - Planejamento das atividades promocionais

D - Concepção dos produtos às condições da distribuição

Planejamento para o Consumo

Fase VI: É a fase de maior expressão e influência no design e atribuição dos produtos, faz se visto apresentar se em todas as demais fases do projeto, sendo que ocorre logo após a distribuição e pode ser antecipada nos estágios iniciais da elaboração e manufatura.

Partindo assim para a produção direta, armazenagem, distribuição e logísticas até as consultoras que efetuam a distribuição indireta, bem como a apreciação dos consumidores finais.

Planejamento de retirada do Produto

Fase VII: Nesta etapa refere se a reestruturação e ou retirada dos produtos de circulação, no caso em específico da empresa Natura ou por obsolescência de matérias primas, insumos e ou pelo tempo de validade do produto.

CONCLUSÃO

A organização escolhida para o Projeto Integrador foi a Natura, fundada em 1969 por Jean Pierre Berjeaut e pelo atual presidente Antônio Luiz da Cunha Seabra. Seu objetivo foi sempre buscar por inovações, utilizando fórmulas naturais.

Em 1970 a organização passou a ser nomeada Industria e Comercio de Cosméticos Natura Ltda. Na mesma década buscou uma alternativa de viabilizar o seu crescimento, aplicando o modelo de venda direta, assim, surgindo a Consultoria Natura, com vendas de porta em porta, tendo relacionamento direto com o cliente.

A empresa Natura é considerada como uma das empresas mais sustentáveis e inovadora do mundo, visando sempre produzir seus produtos de forma a preservar o meio ambiente e a qualidade de vida de todos. Para contribuir com o meio ambiente, a Natura foi a primeira empresa brasileira no mercado de cosméticos a oferecer embalagens com refil. Desde então, muitos avanços foram feitos no sentido de incorporar tecnologia sustentáveis em refis.

Em 2007, a organização percebeu a importância de mudar sua gestão e cultura. No ano seguinte, implantou as unidades regionais do Norte e Nordeste, para começar a atender às suas demandas específicas. Na gestão por processos, a Natura passou a trabalhar com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção.

Antes, os diretores de unidades não tinham responsabilidades sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade desse produto e não podem deixar que ele fique em falta.

Como uma organização mais complexa, a organização usou a gestão por processos para tornar a administração mais leve, criando uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia.

A organização utiliza o sistema de armazenamento que lhe permite gerenciar com muito dinamismo uma grande quantidade de paletes, assim, podendo fazer picking diretamente dos paletes. É efetuado diretamente sobre os paletes localizados nos níveis inferiores das estantes. A reserva paletizada é armazenada nos níveis superiores.

Os pedidos são preparados antes do caminhão ser carregado, com a finalidade de evitar tempos de espera nas saídas da mercadoria do armazenamento. Os consultores conseguem acompanhar seus pedidos através do rastreo e também são informados através do e-mail a posição do pedido e cada produto tem seu código e na caixa tem o código de rastreo.

A Natura busca comprar matéria-prima utilizando a estratégia de buscar diversos fornecedores, sendo os responsáveis por aproximadamente 90% dos custos, comprando os ingredientes necessários de produtores autônomos. Sendo assim, a empresa passa a não depender somente de um único fornecedor, para que possa produzir diversos produtos de sua linha, fazendo a diversificação e mantendo o padrão de qualidade esperado.

Para o desenvolvimento de um novo produto sugerimos o Creme para depilação, no qual analisamos o mercado no qual está a organização Natura está inserida e encontramos em alguns concorrentes diretos (AVON, BOTICÁRIO) que possuem cremes direcionados ao público que possui algum tipo de restrição/ alergia às fragrâncias e ou cremes de depilação, embora este ramo de cosméticos possuem uma ampla vitrine de produtos disponíveis no mercado, chegamos ao bom senso que poderíamos explorar este mercado a qual a empresa não inseriu nenhum tipo de material/ produto.

A organização utiliza uso da Calculadora Ambiental, ao passo que desenvolve seus produtos a fim de aferir o impacto ambiental gerado em cada processo. Exemplo prático que foi desenvolvido a partir dessas estatísticas é a Linha SOU que fora produzido em 2013; A Natura tem investido em inovação cerca de 3% de sua receita anual.

Portanto, a organização Natura vem crescendo cada vez mais e conquistando o mercado, não só por ter bons produtos, mas sim por pensar sempre na melhor forma em atender seus clientes e sem prejudicar o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. N. **Cadeia de valor: O que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processos.** Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

ARAÚJO, R. **O jeito Natura de pensar, agir e engajar.** Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/20442/o-jeito-natura-de-pensar-agir-e-engajar.html>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

BRASIL BOLSA BALCÃO B3. **Capital social das empresas.** Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/capital-social-das-empresas/> Acesso em: 09 abr. 2020.

BUCCI, A; AYRES, S. R. **A Importância da Gestão por Processos.** Disponível em: <grupotreinar.com.br/blog/2013/2014a-importancia-da-gestao-por-processos.aspx>. Acesso em: 09 jun.2020

CASA DA CONSULTORIA. **Cadeia de valor de Michael Porter: Como funciona.** Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

EMPRESAS E COOPERATIVAS. **Gestão de processos organizacionais: Importância e benefícios.** Disponível em: <<https://empresasecooperativas.com.br/gestao-de-processos-organizacionais/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LACERDA, A. P. **Primeira Geração de Métodos.** Disponível em: <<http://www.vigha.com/wp-content/uploads/2017/06/APRESENTAÇÃO-GERAL-Pioneiros-dos-Métodos.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

LUZ, A.C. **Como a gestão estratégica de custos melhora a lucratividade do seu negócio.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica-de-custos/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

MARIA, A. **Natura é a 15º empresa mais sustentável do mundo.** Disponível em: <<https://envolverde.cartacapital.com.br/natura-e-a-15a-empresa-mais-sustentavel-do-mundo/>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

NATURA. **Refil inteligente: Bom para você, bom para o planeta.** Disponível em: <<https://sites.natura.com.br/sustentabilidade/refil-inteligente-old>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

NATURA. **Princípios da qualidade Natura.** Disponível em: <<http://sites.natura.com.br/e/principios-da-qualidade>>. Acesso em: 12 abr. 2020

NATURA. **Organização, produtos e processos.** Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

OURO VERDE. **O que é gestão estratégica de custos?.** Disponível em: <<http://www.ouroverde.net.br/gec-o-que-e/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

PÁSSARO, J. **Lucro da Natura cresce além do dobro e chega a R\$66 milhões.** Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/lucro-natura-cresce-alem-do-dobro/>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

PORTAL SÃO FRANCISCO. **História da Natura: A mudança da marca.** Disponível em: <<https://www.portalsaofrancisco.com.br/curiosidades/historia-da-natura>> Acesso em: 09 abr. 2020;

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO. **A importância da gestão estratégica de custos para a tomada de decisão.** Disponível em: <<http://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-estrategica-de-custos>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

SINES CONTÁBIL. **Fluxograma cadeia de suprimentos Natura**. Disponível em:<http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/cristiano.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020

VAZ, T. **O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo**. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo/>>. Acesso em: 12 abr. 2020.