



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
Natura Cosméticos S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
Natura Cosméticos 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:

Nicole Gabriela Baitelo Leal, RA 10102018200089
Selthon Carlos Roberto Vieira dos Santos, RA
1012018200153

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 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
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	15
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	15
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	20
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

O projeto foi realizado com o objetivo de expandir os conhecimentos sobre Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos e a Gestão Estratégica de Custos, a partir da pesquisa realizada com dados obtidos da empresa Natura Cosméticos S.A, pontuando sobre a estratégia em logística e seus impactos relacionados ao custo final dos produtos.

As aulas sobre Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos nos mostraram que a sua aplicação proporciona vantagens competitivas sustentáveis no mercado, visando maximizar resultados de cada setor. Além disso, auxilia na criação de valor para produtos ou serviços destinados ao cliente final, a partir da definição das atividades essenciais.

As aulas de Gestão Estratégica de Custos demonstraram a importância desse gerenciamento para manter o bom funcionamento do negócio, podendo torná-lo mais competitivo, evitando prejuízos financeiros e materiais e permitindo um crescimento sustentável da organização, pois uma vez que os gastos são listados e monitorados, fica mais fácil controlar onde esses recursos estão sendo aplicados e se, de fato, estão gerando retorno.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Localizada na Av. Alexandre Colares, 1188, Vila Jaguará - São Paulo/SP, inscrita na Receita Federal pelo CNPJ 71.673.990/0001-77. A empresa Natura Cosméticos S.A. exerce sua principal atividade no setor de produtos de tratamento para o rosto, corpo, sabonetes, barba, desodorantes, óleos corporais, maquiagem, perfumaria, cabelos, proteção solar e infantil. Foi fundada no ano de 1969 por Jean-Pierre Berjeaut e pelo atual presidente da Natura, Antônio Luiz da Cunha Seabra, com o objetivo de vender produtos de cuidado pessoal que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade e a preços competitivos, na qual recebeu o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos G. Berjeaut Ltda. Em 1970, a empresa passou a ser nomeada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesta mesma década, a Natura optou pela venda direta como a alternativa que viabiliza o crescimento da empresa, apoiado na força das relações pessoais. Nascia a consultoria Natura, com vendas porta-a-porta, que garantia contato direto e personalizado com as suas clientes e que, anos depois, faria com que a Natura enfrentasse a supremacia da gigante norte-americana dos cosméticos no Brasil, a Avon.

A organização teve vários produtos ao longo dos anos que foram novidade para a época, tais como, o lançamento da linha Sr. N, na qual inaugurou o segmento de produtos masculinos, bem como o óleo de banho inédito no mercado Sève, a criação do sabonete Erva Doce que se transformou em um clássico do portfólio, o surgimento da linha de produtos antissinais Chronos, com a proposta de fortalecer o vínculo entre mães e filhos a linha Mamãe e Bebê, o perfume Kaiak uma das fragrâncias mais vendidas da perfumaria brasileira e também foi a primeira empresa da marca de cosméticos no Brasil a oferecer refil.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Cada empresa é uma grande coleção de processos que têm como objetivo entregar valor aos seus clientes. Uma maneira de entender como estes processos interagem entre si e geram valor é através da cadeia de valor, diagrama que mostra como a empresa está organizada para entregar valor e gerar vantagem competitiva.

A cadeia de valor é uma ferramenta para gerenciar processos, ela revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre elas. Ao fortalecer as ligações entre essas atividades é possível criar uma vantagem competitiva para a organização, a qual favorece o crescimento da empresa e consequentemente de seus lucros.

É preciso entender que cada empresa possui uma proposta de valor, ou seja, as vantagens que os produtos e serviços daquela empresa tem em relação à concorrência, os problemas que ela visa resolver para seus clientes e como ela se diferencia das demais. Esse é o valor percebido pelo cliente.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

No mundo moderno empresas de diversos níveis, setores e tamanhos, se encontram diante de um enorme dilema: como competir de forma eficiente na cadeia de suprimentos de suas organizações? Renomados consultores vêm afirmando que, através da integração dos processos de produção e logística, é possível minimizarem seus custos para um determinado nível de serviço, o posicionamento logístico.

Observa-se que, atualmente, existem diversos fatores que levam muitas empresas a uma busca incessante pela integração das suas operações de produção e

logística, no âmbito da sua cadeia de suprimentos e, o primeiro fator, seria a pressão para reduzir seus níveis de estoque, em função dos elevados custos de oportunidade de mantê-los.

Além disso, a pressão para agilizar o atendimento aos clientes, reduzindo o prazo de entrega e aumentando a disponibilidade, a fim de atender às suas exigências nos últimos anos, também levariam às empresas na direção da integração das suas operações.

Outro fator seria a pressão para customizar em massa, ou seja, oferecer para grande variedade de clientes produtos desenhados exclusivamente para atender as necessidades específicas dos clientes, ainda como reflexo das crescentes exigências nos últimos anos.

Contudo, notamos que diante da complexidade e alta competitividade existentes no contexto atual, as organizações procuram estratégias que lhe permitem desenvolver diferenciais competitivos em relação às outras empresas, visando se manter sólida no mercado. Nesse sentido, a busca pela integração de operações de produção e logística constitui-se em importante ponto de estudo, tanto no âmbito interno da empresa, quanto no âmbito externo (da cadeia produtiva de suprimentos), pois permite identificar quais estratégias poderiam ser adotadas por uma dada organização a fim de reduzir custos e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

A partir da análise na integração de operações de produção e logística notamos fatores motivadores a partir dos quais as empresas vem atuando visando à redução de custos e a maximização dos benefícios organizacionais, sendo eles: a pressão pela redução de estoques, dados os elevados custos de oportunidade de sua manutenção; a pressão para agilização do atendimento ao cliente, devido a sua crescente exigência; e, a pressão para a customização em massa, isto é, pela criação de variedades nos produtos sem abrir mão de produção em escala.

Nesse sentido, a estratégia de posicionamento logístico é composta de cinco categorias de decisão organizacionais, que devem ser tomadas de forma coerente e articuladas entre si, sendo elas:

1) Coordenação do fluxo de produtos: consiste basicamente em saber se a empresa deve ter um fluxo de produtos puxado pelos clientes ou se a empresa deve ter

um fluxo de produtos empurrado. O fluxo de produtos puxado é disparado pelo consumidor final ou pelo elo da cadeia mais próximo ao consumidor final. Já no segundo caso, do fluxo empurrado, o fluxo é acionado pelo fornecedor ou pelo elo mais a jusante da cadeia.

2) Política de produção: a política de produção se divide em duas partes: conteúdo e processo. O conteúdo reúne as decisões tomadas pela empresa, os nichos de atuação, suas prioridades competitivas, além das referências para melhorar progressivamente o desempenho da produção. O processo, por sua vez, diz respeito ao "como fazer". Ou seja, trata-se da metodologia escolhida e que será utilizada pela empresa para que as metas, objetivos e resultados sejam alcançados efetivamente. Deste modo, podemos perceber como as políticas empresariais influenciam nas estratégias de produção: a partir das diretrizes estabelecidas, a organização determina o papel e a importância de cada produto/serviço dentro do seu planejamento.

3) Alocação de estoques: a alocação de estoques pode ser centralizada em um único lugar ou descentralizada em vários locais, centros de distribuição regionais ou por tipo de produto. Essa estratégia de alocação de estoques está intimamente relacionada às duas anteriores, mas também às características do produto e da demanda.

4) Política de transportes: consiste em analisar se a empresa deve operar com um único meio de transporte ou com transportes intermodais, e também se a empresa deve utilizar meios de transporte rápidos para garantir um serviço premium, ou se a empresa pode utilizar um tipo de transporte convencional.

5) Dimensionamento da rede: consiste no dimensionamento da rede que a empresa deve ter, quantas instalações, sua localização e que produtos devem ser alocados em cada uma delas.

Dado isso, analisando as informações obtidas da empresa Natura Cosméticos S.A. notamos que ela é a maior empresa brasileira de cosméticos, distribuindo os seus produtos com sucesso por todo o país e também na América Latina, por meio de etapas de produção e distribuição padronizadas, alinhadas e apoiadas nas melhores práticas do mercado.

A empresa aposta em tecnologia para aprimorar as entregas dos pedidos tanto de varejistas como as feitas diretamente em seu e-commerce. Em seus centros de distribuição, chama a atenção o conceito de Armazém Vertical, um sistema de gestão de estoques que realiza a conservação dos produtos de acordo com sua data de validade, frequência de vendas e disponibilidade. Totalmente automático e integrado com o software que administra os demais setores da empresa, essa ferramenta é um modelo de inovação da gestão de estoque.

No entanto, a Natura se estabeleceu como um grande exemplo de logística relacionada à responsabilidade social e ambiental, tanto que essa marca passou a fazer parte de sua identidade visual. Assim, a empresa foi uma das pioneiras no país ao investir em embalagens únicas, feitas com material reciclado, e também no modelo de refil, que contribui para reduzir a produção excessiva de lixo.

A Natura Cosméticos S.A. não para de crescer e expandir seus negócios, seja através da ampliação de sua rede de revendedores ou da aquisição de empresas concorrentes. A empresa acredita que a beleza deve ser sustentável, e assim ela busca os melhores resultados para seus produtos e serviços através da preservação da saúde e segurança de seus trabalhadores, conservação do meio-ambiente e do consumo consciente.

Um dos motivos que permite que a empresa alcance esse número expressivo de clientes está na logística, pois a organização entende que a logística é muito mais que uma operação da empresa, e sim um braço estratégico no alcance de seus resultados. A seguir, destacamos alguns elementos chaves do processo operacional logístico da empresa:

- **Estudo e planejamento logístico:** A empresa fez um enorme estudo da malha logística do país com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento aos clientes, reduzir os prazos de entrega, além é claro de reduzir os custos com transportes. Como resultado do estudo a empresa conseguiu mapear, de acordo com a posição de suas fábricas e demanda territorial, o local adequado para instalação de seus centros de distribuição.
- **Estoque descentralizado:** O estoque descentralizado é caracterizado pela diluição dos produtos em dois ou mais pontos distanciados geograficamente, não

concentrando o estoque em apenas um local. Desse modo, a Natura divide seu estoque entre os seus dez centros de distribuição espalhados em todo o território nacional. Este modelo logístico do estoque descentralizado permitiu à empresa entregar cerca de 50% de seus produtos em até 48h.

- **Agilidade Operacional:** Em alguns transportes especiais o processo de carga e descarga da empresa acontece em até 5 minutos. Este número impressionante só é possível através das carretas automáticas que a empresa desenvolveu especialmente para suas atividades e seus armazéns. Vale destacar também que, toda a atividade de carga e descarga é feita sem contato humano, graças à inclusão de robôs no processo operacional.

- **Controle operacional logístico:** Todo o processo de operação e transporte da Natura é monitorado 24h por uma central de experiência. Através deste controle, a empresa coleta informações precisas sobre todos os seus processos logísticos. Desse modo, as informações permitem a tomada de ações preventivas ou mesmo a alocação de recursos de forma efetiva, tornando os resultados cada vez melhores. Além de identificar os gargalos operacionais, a central de experiência implantada pela Natura permite ainda que seus consultores possam monitorar os seus pedidos a qualquer momento, aumentando ainda mais a confiabilidade e fidelidade dos clientes.

- **Logística reversa:** Em se tratando de logística reversa a Natura se destaca em dois pontos: utilização de refil e reciclagem. O primeiro item é responsável pela retirada de 2,2 mil embalagens no mercado, além da redução de 54% da massa média do produto (em comparação com a embalagem regular). A reciclagem também é um assunto de grande valor para a Natura. A empresa lançou um programa chamado ELOS que estabeleceu uma cadeia logística reversa para recolhimento dos resíduos gerados pela empresa. A Natura se destaca pela causa socioambiental, e na sua visão de sustentabilidade para 2050 a empresa tem como objetivo reciclar mais de 50% de toda embalagem colocada no mercado, além de reutilizar no mínimo 10% de todo este material reciclado.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

O estudo de capacidade produtiva é essencial para gerenciar o fluxo operacional da empresa e tomar decisões mais assertivas, serve para identificar a quantidade máxima de produtos ou serviços que uma empresa consegue produzir com os recursos disponíveis, em um determinado tempo.

Contudo, por estar se relacionando ao potencial de produção e à lucratividade, muitos pensam que quanto maior a capacidade produtiva, melhor. Na verdade, ela é ideal quando a empresa encontra o equilíbrio entre produção e demanda, assim não haverá falta ou excesso de estoque.

Portanto, percebemos que em qualquer indústria é importante que a gestão saiba se a capacidade produtiva é inferior ou superior à demanda. No primeiro caso, significa perda de oportunidades de negócios e atrasos em entregas. No segundo caso, contudo, significa um possível desperdício de produtos e gastos desnecessários com máquinas e equipamentos.

Assim, a partir do estudo de capacidade produtiva, é possível estimar o desempenho financeiro da empresa e o seu potencial de geração de valor. Outro aspecto possível é identificar perdas no processo produtivo e calcular a eficiência da produção. Nesse sentido, saber as capacidades permite também ter uma visão melhor dos processos, viabilizando um planejamento da produção e uma projeção de vendas eficiente. Assim, é possível tomar decisões informadas sobre limitar ou aumentar a produção, de acordo com as reais necessidades da empresa. Com isso, tal atitude torna o empreendimento mais organizado e preparado para oscilações no mercado.

Existem formas diferentes para analisar e determinar qual é a capacidade produtiva de uma fábrica. Abaixo vamos listar os métodos mais comuns utilizados nas empresas nos dias de hoje:

Capacidade produtiva instalada: Corresponde a capacidade produtiva total que a empresa tem, de acordo com sua infraestrutura. A capacidade instalada considera o potencial produtivo máximo da empresa, onde todos os fatores de produção

(máquinas, insumos, matéria-prima, funcionários) estariam funcionando de forma plena – sem a ocorrência de interrupções, perdas, faltas, ou demais imprevistos.

Tal método é considerado apenas uma maneira hipotética de visualizar a capacidade produtiva. Ele tem como objetivo auxiliar qualquer tomada de decisão relacionada à produção. Aqui, a indústria deve indicar qual é a sua capacidade produtiva máxima.

Capacidade produtiva disponível: Informa qual é a capacidade produtiva disponível para a empresa em um exato momento. Ou seja, o cálculo leva em conta apenas os ativos e insumos que podem entrar em funcionamento efetivamente naquele instante.

Esse método é similar ao anterior, ou seja, não leva em conta paradas, perdas e outros problemas. A diferença é que aqui só deve ser considerada a capacidade realmente disponível atualmente na indústria.

Capacidade produtiva efetiva: Representa o nível de produção que a empresa efetivamente consegue ter. É baseada em cima da capacidade disponível, mas com uma provisão de perdas, faltas, paradas por manutenção e demais interrupções planejadas durante a produção. Por serem fatores previsíveis e controlados, é possível incluí-los no cálculo de capacidade efetiva.

Portanto, a diferença dessa análise é que dessa vez é levado em conta um planejamento de perdas previsíveis, como por exemplo, manutenções, setup, troca de colaboradores, amostragem etc.

Capacidade produtiva realizada: Corresponde à capacidade efetiva, mas considerando também as perdas e paradas que não são planejadas. Entram nesse cálculo eventos como a interrupção de energia, falta de matérias primas, ausência de funcionários, danos na infraestrutura, entre outros. Como são fatores imprevisíveis, a capacidade realizada é calculada por uma estimativa que leva em conta a probabilidade desses eventos acontecerem e o histórico da empresa.

Portanto, esse método é levado em conta também as perdas não previstas na capacidade produtiva efetiva. Ou seja, problemas que acabam ocorrendo sem a previsão da equipe de gestão.

Contudo, quando o assunto é avaliar a situação atual de uma empresa, saber como anda a sua eficiência operacional funciona é mais do que fundamental. No setor industrial, por exemplo, conhecer quanto uma empresa consegue produzir de uma fábrica permite uma melhor tomada de decisões. Entre elas, estão o dimensionamento dos estoques, a redução dos custos de produção e armazenagem, o melhor aproveitamento dos insumos e matérias primas e a otimização na rotina de trabalho dos funcionários.

Além disso, o indicador de capacidade produtiva serve para dimensionar o fornecimento ao mercado e adequar o planejamento comercial e financeiro da empresa. Produzir menos pode significar perda de clientes, beneficiando diretamente a concorrência. Por outro lado, produzir a mais gera custos maiores, prejudicando o fluxo de caixa operacional da empresa.

Planejamento, controle e cadeia produtiva – Natura Cosméticos S.A.

Totalmente alinhada com a quarta revolução industrial, a Natura é uma empresa de vanguarda. A tecnologia na logística faz parte de seu DNA, ela investe desde 1999, em automação, promove sustentabilidade, reduz seus custos logísticos, tem agilidade na entrega de pedidos e é focada na inclusão social.

Parte desse cenário foi traçado há oito anos, quando a companhia fez um “estudo de malha logística” para aperfeiçoar o atendimento pelo Brasil e reduzir os prazos de entrega dos pedidos das consultoras e via e-commerce para, no máximo, 48 horas.

Com a implantação do cinturão logístico de São Paulo, a Natura reduziu os custos com logística e agilizou o sistema de entregas. O projeto funciona da seguinte maneira: uma carreta automatizada é carregada em Cajamar com produtos acabados, é descarregada no hub em Itupeva, montada novamente com produtos solicitados pelo centro de distribuição de São Paulo e descarregada na capital paulista sem nenhum contato humano. Toda a carga é montada fora do caminhão e depois, através de um sistema de esteiras motorizadas e elevadores, transporta-se tudo para o interior da carreta. Esse processo de retirada ou abastecimento de produtos da carreta leva cinco minutos.

O hub de Itupeva, no interior de São Paulo, ocupa um prédio com 35 mil m², com 90 mil posições pallets, 13 corredores com transelevadores, 35 mil posições de

caixa (armazém de caixa), dois robôs despaletizadores, dois robôs de paletizadores, carreta automática e esteira telescópica para granel. Trata-se de um conceito inovador em nível mundial que trouxe os seguintes benefícios:

- Redução de 72% de mão de obra;
- Fim da armazenagem externa;
- Expedição automatizada (expedição sem conferência);
- Sistema de despaletização (zero pessoa com trabalho manual e tudo de forma integrada através de esteiras e um sistema WCS);
- Sistema de paletização;
- Granel na metade do tempo e com a metade das pessoas;
- Atendimento ao Centro de Distribuição (CD) de São Paulo mais próximo de Itupeva em três horas;
- Looping do armazenamento de caixa.

Diante desses avanços, a Natura teve que repensar o modelo de trabalho de seus funcionários. Promoveu uma mudança cultural, fez com que seu time entendesse melhor a dinâmica dos fluxos, da operacionalização e da parte técnica. Encontrou na inteligência artificial uma forma de controlar a performance e o funcionamento de equipamentos.

As unidades da organização possuem também tecnologias para o tratamento dos efluentes e a reutilização da água. Aproveitam a luz natural, a fim de economizar energia elétrica e custo. As caldeiras de geração de vapor são movidas a etanol e biomassa. Os produtos depois de prontos da empresa vão da fábrica para o centro logístico, que fica próximo ao aeroporto de Viracopos e ao Rodoanel, com rápida conexão rodoviária com diversas estradas. Nele, caixas e os pallets são armazenados e o controle do estoque é feito por meio de um software personalizado, que permite gerenciar espaço, tempo e emissões de gás carbônico no transporte até os centros de distribuição.

Nos últimos cinco anos, segundo a companhia, os investimentos em um modelo de logística descentralizada permitiu que a empresa realizasse, em 2015, em até 48 horas, 42% das entregas no Brasil e 60% das entregas nas operações internacionais.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A área financeira é importante e estratégica para qualquer organização. É por meio dela que todas as demais funções se tornam viáveis na indústria. Uma gestão de custos eficiente é importante para estabelecer o bom funcionamento da empresa, mantendo-a competitiva no mercado, evitando desperdícios financeiros e de materiais e permitindo o desenvolvimento sustentável da mesma. Esses são apenas alguns pontos que evidenciam a importância disso para toda e qualquer empresa, independentemente da sua área.

Portanto, podemos perceber que a gestão de custos diz respeito ao gerenciamento inteligente dos gastos de uma organização de forma eficiente, o que permite que o gestor consiga identificar, por meio disso, oportunidades de investimento, que potencializam a margem de lucro, tomando decisões mais estratégicas de forma eficiente e consciente, entre outros. Isso evidencia a importância dessa gestão para as empresas, principalmente no setor industrial. Quando bem realizada, auxilia também nos seguintes pontos: crescimento sustentável, realização de diagnósticos mais confiáveis e redução de custos.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Os custos de uma empresa são necessários para que ela consiga oferecer produtos/serviços de qualidade a seus clientes, gerando receita e lucro. Esses gastos estão presentes em inúmeros setores da organização, e identificá-los é essencial para que uma gestão assertiva seja realizada e torne o retorno financeiro obtido superior às despesas.

Estes custos vão desde os investimentos para iniciar suas atividades, até a criação e comercialização de um produto/serviço. É necessário identificar cada um deles e de diversos outros, para que o ciclo de vida da organização não seja comprometido no futuro.

Assim, quando se fala de custos, dentro do contexto empresarial, está-se falando sobre os gastos que uma empresa tem e que estão diretamente relacionados a tudo aquilo que esta produz, independentemente de serem produtos ou serviços.

Para ficar mais claro, o que você deve se perguntar é o seguinte: caso eu decida eliminar determinado custo da minha empresa, este acabará afetando o produto/serviço que eu ofereço em meu mercado de atuação?

Se a resposta para o questionamento for sim, então se trata de um custo, já que ele está ligado ao que a sua empresa produz. Por outro lado, se a resposta for não, então, neste caso, se trata de algo relacionado ao funcionamento da organização, podendo ser classificado como uma despesa.

É uma lógica bem simples de se compreender e aplicar nos negócios. Dessa forma, é importante ter esta consciência, para que, no dia a dia, você consiga tomar decisões mais assertivas, que não prejudiquem o bom andamento dos seus processos organizacionais. Para melhor fixação segue as definições abaixo:

Custo: é um gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Ou seja, estão ligados diretamente à produção ou à atividade-fim de uma organização, como por exemplo: compra de matéria-prima, pagamento de salários, contas de energia, entre outros.

Despesa: podem ser consideradas gastos relacionados à manutenção do negócio. De modo geral, eles não são tão fundamentais para o funcionamento de uma companhia como os custos da mesma. Exemplos de despesas: contas de telefone, salários do setor administrativo, comissões de vendedores, etc.

De forma resumida, pode-se definir os custos como aqueles relacionados às atividades-fim do negócio e as despesas, por sua vez, referem-se aos gastos que não possuem relação direta com o produto final. Vale lembrar que dentro do conceito de custos e despesas existem duas subdivisões das quais são responsáveis por uma melhor classificação dos mesmos no dia a dia das empresas. De modo geral, os custos podem ser classificados em fixos ou variáveis:

Fixos: Os custos fixos de uma empresa são aqueles que são menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas. Em geral, os custos fixos são gastos como o aluguel do imóvel ou os planos fechados de telefonia e

internet. Esses itens possuem valores que se mantêm estáveis todos os meses, independentemente do fato de a empresa produzir ou vender mais ou menos. Também são exemplos de custos fixos os gastos com limpeza, segurança e manutenção de máquinas.

Não é uma regra fixa, mas em geral empresas que apresentam uma alta taxa de rentabilidade têm um custo fixo reduzido e muito bem administrado. A rentabilidade é um conceito muito importante para medir o sucesso de um negócio: trata-se do resultado da empresa calculado sobre o percentual de remuneração do capital investido.

Ou seja, os custos fixos não dependem do volume de produção da empresa, seja ela uma prestadora de serviços ou um comércio, seja uma Eireli ou uma sociedade limitada, seja numa MEI ou uma microempresa. Quanto menor e mais bem administrado o custo fixo, mais chances a empresa tem de alcançar uma melhor rentabilidade. Afinal, independente do seu faturamento, todo mês ela terá aquele conjunto de gastos.

Exemplos de custos fixos da empresa Natura Cosméticos S.A:

A empresa que elabora seu planejamento orçamentário, são feitas algumas projeções, entre elas das receitas e também dos custos e das despesas das áreas do negócio. Assim, é possível fazer a divisão correta dos valores para cada setor e a definição de prioridades. Afinal, tendo uma noção do quanto é necessário para tocar cada atividade, os gestores podem destinar os montantes adequados no orçamento. Voltado para os custos fixos, que são os gastos que não variam com o volume produzido ou vendido, da empresa Natura Cosméticos S.A. podemos observar que os seus principais custos fixos são:

- Aluguel de fábrica: Cedência de uso e de usufruto de um imóvel para atividade fabril, mediante pagamento de um valor previamente combinado.

- Depreciação de máquinas: Corresponde ao encargo periódico que determinados bens sofrem, por uso, obsolescência ou desgaste natural.

- Impostos: É o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte.

- Manutenção: Representa todas as atividades necessárias para que o equipamento possa permanecer de acordo com uma situação específica.

Variáveis: Diferente do custo fixo, o custo variável não é estático. Como o próprio nome sugere, esse custo vai apresentar flutuação de acordo com a produção da empresa. O custo variável pode ser até igual mês a mês, se analisado por unidade produzida. Mas mensalmente vai variar quando houver variação da produção.

Em geral, uma alta no custo variável indica um aumento de produção e, conseqüentemente, melhores resultados nas vendas. Isso não é uma regra porque uma empresa pode aumentar sua produção, mas ver o produto encalhado nas prateleiras.

Portanto, custos variáveis são custos de mão-de-obra ou materiais que mudam com as vendas. Uma maneira de reduzir os custos variáveis é encontrar um fornecedor de menor custo para os produtos da sua empresa. Outros exemplos de custos variáveis são a maioria dos custos de mão-de-obra, comissões de vendas, taxas de entrega, taxas de remessa e salários. Em muitos casos, a redução dos custos variáveis é um pouco mais fácil de gerir sem grandes perturbações do que a alteração dos custos fixos.

Exemplos de custos variáveis da empresa Natura Cosméticos S.A:

A gestão financeira de uma empresa envolve administrar os gastos de forma eficiente, a fim de garantir melhores resultados de caixa. Um dos motivos de separar os tipos de custos é para auxiliar no processo de precificação do seu produto ou serviço. Assim, o empreendedor vai conseguir identificar quanto é gasto para produzir cada unidade do seu produto ou o valor para prestar determinado serviço.

Além disso, a separação dos custos é a melhor forma de manter os gastos controlados, verificando como anda o fluxo de caixa e observando para onde o dinheiro está indo. Esse é o primeiro passo para pensar estratégias de redução de gastos e aumentar o faturamento.

Outro ponto importante em separar os custos, é a preparação da empresa para momentos importantes na venda. Em determinadas épocas, as vendas sobem e, por isso, os custos variáveis também. Nesse período, é importante ter mais capital disponível para investir na produção ou prestação de serviços. Portanto, pensando nos custos variáveis da empresa Natura Cosméticos S.A podemos observar, sendo eles:

- Matéria-prima: É a aquisição de um produto natural ou semimanufaturado que deve ser submetido a um processo produtivo até tornar-se um produto acabado.

- Embalagens: Aquisição de recipiente ou material que envolve e armazena produtos por um determinado período, para proteger e garantir a vida útil, possibilitando a distribuição.

- Energia elétrica: Apresenta a quantia total a ser paga para a concessionária distribuidora de energia pelo consumo de energia e prestação de serviços, referente a um período especificado.

- Água: É o total de consumo de água daquele determinado mês, expresso em metros cúbicos.

Com tudo, percebemos que elaborar um planejamento que considere os tipos de custo fixos e variáveis é essencial para a saúde da empresa, mantendo uma disciplina de registro das contas e categorização das mesmas. Uma forma de facilitar esse processo é utilizando softwares de gestão financeira, que vão ajudar na produção de relatórios conforme o período que você julgar necessário.

As informações geradas e mapeadas pelo planejamento financeiro ajudam não só identificar a atual saúde financeira do negócio, como projetar cenários futuros. Sabendo que será necessário mais dinheiro para cobrir os custos variáveis em determinada época do ano, possibilita estudar a melhor forma de se preparar.

Portanto, o planejamento financeiro adequado que aponte os gastos fixos e variáveis, é uma ótima ferramenta para identificar e saber como aproveitar as oportunidades de crescimento, conhecer os custos fixos e variáveis e saber como administrá-los é fundamental para manter a empresa com o saldo positivo e cada vez mais próspero.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Entre os gestores, é muito comum chegar ao fim do mês e conferir se entre seus lucros e gastos houve um saldo positivo. Embora essa prática seja saudável, é importante que esse procedimento seja sofisticado, de modo que a avaliação seja mais específica e o gestor tenha condições de avaliar se seus custos são compatíveis com a situação de sua empresa. Para que isso aconteça, é fundamental que o gestor tenha, além do conhecimento sobre questões administrativas de planejamento, organização, coordenação e controle, o entendimento de questões contábeis, pois estes dois conhecimentos estão estritamente relacionados. Portanto, é importante que o gestor conheça bem os custos e saiba diferenciá-los entre diretos e indiretos.

Custo pode ser tido como todo tipo de gasto que uma empresa realiza em função de sua produtividade. Assim, entendemos como custos, todos os produtos desenvolvidos por uma fábrica, o total de mercadorias que determinada loja coloca no mercado, ou ainda, o total de mercadorias que determinada empresa faz num dado período de tempo. É altamente relevante considerar a natureza dos custos na atividade empresarial, pois eles podem e devem ser reduzidos em função de uma maior lucratividade.

A classificação mais comum adotada pelas empresas em relação aos custos considera o volume deles, diferenciando custos fixos de variáveis. Nela, todo o custo que varia em função da quantidade de produtos fabricados é considerado como um custo variável e todo o custo que permanece constante, independentemente da quantidade de produtos fabricados, é tido como fixo. Entretanto, essa classificação pode não ser a mais adequada para todos os tipos de empreendimentos. Existem casos em que o custo pode ser melhor avaliado quando a análise é realizada em função da unidade vendida, por exemplo. Neste caso, é importante considerar a diferença entre custos diretos e indiretos como critério.

Diretos: O custo direto é aquele para o qual é mais fácil atribuir um valor, ou seja, que é mensurável sem dificuldades, sem necessidade de rateio e que é relacionado diretamente ao produto final.

Exemplos de custos diretos são a matéria-prima e a mão de obra direta. Para calcular o custo direto unitário é recomendável que a empresa tenha um sistema de requisições relacionado ao consumo de materiais e um sistema de apontamentos que permita relacionar o tempo e o trabalho realizado por cada funcionário.

Assim, somam-se os gastos com a compra de matéria-prima aos gastos com a mão de obra direta e divide-se o valor pela quantidade de produtos produzidos em um determinado período.

Exemplos de custos diretos da empresa Natura Cosméticos S.A:

O custo final de produção de um é resultado de diversos outros custos, sejam eles fixos, variáveis, diretos ou indiretos. Tudo isso ajuda a compor o custo de produção de um item.

Para garantir o lucro e não fechar o mês no vermelho, todo empresário deve saber o que são custos diretos e indiretos e como eles impactam o custo daquilo que ele produz. Ao saber quais são esses custos, permite analisá-los atentamente e concluir se é possível diminuí-los, tornando, assim, a empresa mais competitiva no mercado e aumentando sua margem de lucro. Com isso, os principais custos diretos da empresa Natura Cosméticos são:

- Matéria-prima usada na produção dos produtos: A organização prioriza ingredientes vegetais, sendo sua própria maneira de tocar a atividade de modo inovador, com recursos renováveis. Com o objetivo de gerar impactos sociais e ambientais positivos, zelar por toda a cadeia de valor. Conciliando objetivos de negócios, ambientais, sociais e humanos, desde a extração de matérias-primas que darão origem aos cosméticos até o descarte das embalagens após o uso pelo consumidor.

A Natura compra matérias-primas para a produção dos produtos de 34 comunidades locais da Amazônia e incentiva técnicas produtivas que já contribuíram para a conservação de 1,8 milhão de hectares de floresta em pé e, conseqüentemente, para a redução do desmatamento, um dos principais responsáveis pelas emissões de gases de efeito estufa no Brasil.

- Mão de obra direta: Refere-se ao trabalho manual empregado na produção industrial. Assim, a mão de obra direta diz respeito ao trabalho executado por

funcionários que estão diretamente atuando na fabricação de produtos. Ou seja, são os trabalhadores da linha de produção.

- **Materiais de embalagens:** É o insumo utilizado como embalagem primária ou secundária de um produto que sejam disponibilizados diretamente ao consumidor. Exemplos: Frascos de Plástico, Vidros, Válvulas, Cartuchos e Sacolas de Presente.

Uma gestão financeira eficiente e o crescimento do negócio depende da precificação correta dos custos. Isso porque entender os gastos e tê-los estabelecidos de forma rigorosa ajuda a entender os processos da empresa. Assim, é possível incrementar estratégias que contribuam para o maior aproveitamento e melhores resultados no negócio.

Indiretos: Ao contrário dos diretos, os custos indiretos são aqueles em que é difícil atribuir um valor para cada unidade produzida. Para calcular os custos indiretos é utilizado o critério de rateio, no qual é definido um valor aproximado para que o custo de cada unidade do produto possa ser calculado.

São exemplos de custo indireto a energia elétrica usada para o funcionamento das máquinas, setores da empresa como parte administrativa e, no caso dos serviços, peças e maquinário necessário para executar o trabalho etc.

Os custos indiretos são necessários para o pleno funcionamento da cadeia produtiva, mas não diretamente relacionado ao produto final. Por não serem diretos, é preciso fazer uma matemática detalhada para estabelecer critérios de rateio e alocar esses custos na hora de precificar o produto final do seu negócio.

O rateio de custos é feito pelo setor contábil da empresa. Com ele é possível conhecer detalhadamente quanto cada setor da empresa gasta proporcionalmente do montante de gastos. Veja as duas principais formas de cálculo de rateio: por faturamento onde se leva em consideração a rentabilidade de cada produto e/ou serviço no faturamento mensal do negócio e por custo indireto onde se aplica o valor dos custos indiretos sobre cada produto.

Exemplos de custos indiretos da empresa Natura Cosméticos S.A:

Os custos indiretos são um conjunto de gastos relacionados ao funcionamento de uma empresa que não estão diretamente ligados à sua atividade-fim. Isso quer dizer que, para compor o grupo de custos indiretos, um gasto não pode ser resultado da necessidade de produção ou da execução dos serviços que a organização comercializa. Dado isso, pensando na empresa Natura Cosméticos S.A. observamos que os principais custos indiretos são:

- Mão-de-obra indireta: É representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade, etc.

- Materiais indiretos: São materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante. São eles: graxas e lubrificantes, lixas etc.

- Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril ou de prestação de serviços, como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos, etc.

Portanto, percebemos que o cuidado com os custos é essencial para a saúde financeira da empresa. Práticas erradas envolvendo os custos podem resultar em prejuízo, como ocorre com a má formação de preços e com o mau planejamento do orçamento empresarial. É importante que além de saber o que são os custos e como eles são classificados, é necessário contar com boas ferramentas de Planejamento e Controladoria.

4. CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas realizadas podemos perceber que a empresa Natura Cosméticos S.A. vem investindo em tecnologia ao longo do tempo para aprimorar sua logística, nas entregas dos pedidos e em seu e-commerce. Nos seus centros de distribuição, o que mais chama a atenção é o conceito de Armazém Vertical, um sistema de gestão de estoques que realiza a conservação dos produtos de acordo com sua data de validade, frequência de vendas e disponibilidade. Sendo integrado com o software e totalmente automático, seu armazém está localizado estrategicamente, próximo às principais rodovias e aeroportos, visando agilizar a distribuição e entregas mais rápidas em todo o Brasil e também fora do país.

A sua gestão financeira administra os gastos visando atingir os melhores resultados, separando-os por tipos de custos, para auxiliar no processo de precificação dos produtos, as unidades da organização possuem também tecnologias para o tratamento dos efluentes e na reutilização da água. Tais atitudes influenciam diretamente em uma cultura mais sustentável e também na redução de custos.

As aulas de Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos foram importantes para nos fazer compreender que para uma empresa se manter sólida no mercado é essencial gerenciar seus processos, tal ferramenta revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre elas. Ao fortalecer as ligações entre essas atividades é possível criar uma vantagem competitiva para a organização, a qual favorece o crescimento da empresa e conseqüentemente de seus lucros.

As aulas de Gestão Estratégica de Custos nos mostraram que o gerenciamento dos gastos da organização é importante para o bom funcionamento da empresa, evita desperdícios e permite o desenvolvimento mais sustentável da mesma. As informações geradas e mapeadas pela gestão de custos ajudam não só identificar a atual saúde financeira do negócio, como projetar cenários, possibilitando se preparar para possíveis imprevistos futuros.

REFERÊNCIAS

Blog Mastermaq - *Custos diretos e indiretos: quais as diferenças? Entenda como eles influenciam na gestão do seu negócio.* Disponível em: <https://blog.mastermaq.com.br/custos-diretos-e-indiretos-diferencas/> Acesso em 09/03/2021

Blueprintt – *As tecnologias da Natura e Eletrolux para redução de custos na logística.* Disponível em: <https://blueprintt.co/reducao-de-custos-na-logistica/> Acesso em 05/04/2021

CobliBlog - *Entenda tudo sobre custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.* Disponível em: [https://www.cobli.co/blog/custos-diretos-e-indiretos/#O que e custo direto](https://www.cobli.co/blog/custos-diretos-e-indiretos/#O_que_e_custo_direto) Acesso em 09/03/2021

Controlle Blog - *Custo fixo e custo variável: saiba o que é e como diferenciá-los.* Disponível em: <https://blog.controlle.com/o-que-e-custo-fixo-e-custo-variavel/> Acesso em 09/03/2021

Dicionário Financeiro – *O que são custos fixos e variáveis.* Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/custos-fixos-e-variaveis/> Acesso em 08/03/2021

Domínio Público – *Posicionamento logístico com base nas estratégias de produção em micro-organizações familiares.* Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000277.pdf> Acesso em 01/04/2021

Engeman - *Gestão de custos: saiba como fazer e a sua importância.* Disponível em: <https://blog.engeman.com.br/gestao-de-custos/> Acesso em 07/03/2021

EPR Consultoria – *Estudo de capacidade produtiva: tudo o que você precisa saber*. Disponível em: <https://eprconsultoria.com.br/estudo-de-capacidade-produtiva/>
[Acesso em 05/04/2021](#)

Euax Consulting - *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 14/03/2021](#)

Exame – *O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo/> [Acesso em 05/04/2021](#)

FM2S – *O que são custos variáveis? E o que são custos fixos*. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/o-que-sao-custos-variaveis/> [Acesso em 08/03/2021](#)

Gerando Empreendedores – *Entenda a diferença entre custo fixo e custo variável*. Disponível em: <https://gerandoempreendedores.com.br/custo-fixo-e-custo-variavel/> [Acesso em 08/03/2021](#)

IBC Coaching - *Como as políticas empresariais influenciam as estratégias de produção*. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/como-as-politicas-empresariais-influenciam-as-estrategias-de-producao/> [Acesso em 23/03/2021](#)

IBC Coaching – *Conheça os 4 tipos de custos mais comuns de uma empresa*. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-6-tipos-de-custos-mais-comuns-de-uma-empresa/> [Acesso em 08/03/2021](#)

IndústriaHoje - *O que é mão de obra direta e indireta*. Disponível em: <https://industria hoje.com.br/o-que-e-mao-de-obra-direta-e-indireta> [Acesso em 09/03/2021](#)

Mais Consultoria JR – *Custo direto e indireto: diferenças e como controlá-los em pequenas e médias empresas.* Disponível em: <https://maisconsultoria.com.br/2019/09/13/custo-direto-e-indireto> Acesso em 08/03/2021

Mais Retorno - *Custos Indiretos.* Disponível em: <https://maisretorno.com/porta/termos/c/custos-indiretos> Acesso em 09/03/2021

Natura - *Auditoria.* Disponível em: <https://www.natura.com.br/forne> Acesso em 09/03/2021

Natura - *Cadeia de Valor.* Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/cadeia-de-valor> Acesso em 09/03/2021

Natura - *Nossa história.* Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia> Acesso em 07/03/2021

Nomus – *Capacidade produtiva: o que é, qual sua importância e como analisar.* Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/capacidade-produtiva/> Acesso em 01/04/2021

Núcleo do Conhecimento - *A importância da Gestão Estratégica de Custos para a tomada de decisão.* Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-estrategica-de-custos> Acesso em 07/03/2021

Omie - *Gestão de custo: qual a importância para o seu negócio.* Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/importancia-gestao-de-custo> Acesso em 07/03/2021

Passei Direto – *Importância da correta classificação dos custos em diretos e indiretos.* Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/31556553/importancia-da-correta-classificacao-d-os-custos-em-diretos-e-indiretos-por-welli> Acesso em 08/03/2021

Patrus Transportes - *Conheça 5 empresas que são exemplo de logística como diferencial.* Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/conheca-5-empresas-que-sao-exemplo-de-logistica-como-diferencial/> Acesso em 23/03/2021

Portal de Contabilidade - *Calculando Custos Diretos e Indiretos.* Disponível em: http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_diretos.htm Acesso em 09/03/2021

Preço Certo – *Você sabe qual é a diferença entre custos diretos e indiretos.* Disponível em: <https://conteudo.precocerto.co/custos-diretos-e-indiretos/> Acesso em 08/03/2021

ProfiGestão - *Uma estratégia para um bom posicionamento logístico.* Disponível em: <https://profigestaoblog.wordpress.com/2021/03/08/uma-estrategia-para-um-bom-posicionamento-logistico/> Acesso em 23/03/2021

SAC Logística Blog - *A logística da Natura.* Disponível em: <https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-natura/> Acesso em 23/03/2021

SULPRINT – *Entenda a importância da capacidade produtiva da indústria.* Disponível em: <https://blog.sulprint.com.br/entenda-a-importancia-da-capacidade-produtiva-da-industria/> Acesso em 01/04/2021

SUNO – *Custos e despesas: entenda quais são as diferenças entre os dois.* Disponível em: <https://www.sun0.com.br/artigos/custos-despesas/> Acesso em 08/03/2021

SUNO – *O que é capacidade produtiva e qual é a sua importância para a empresa.* Disponível em: <https://www.sun0.com.br/artigos/capacidade-produtiva/> Acesso em 01/04/2021

TECNICON - *Como utilizar a Cadeia de Valor na Gestão de Processos.*
Disponível em:
https://www.tecnicon.com.br/blog/432-Como_Utilizar_a_Cadeia_de_Valor_na_Gestao_de_Processos Acesso em 07/03/2021

Treasy - *Diferença entre custo e despesa: conceitos, exemplos e importância de classificá-los corretamente.* Disponível em:
<https://www.treasy.com.br/blog/custos-e-despesas-saiba-a-diferenca/> Acesso em 08/03/2021

Treasy – *Quanto custa para produzir o seu produto ou serviço? Entenda tudo sobre custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.* Disponível em:
<https://www.treasy.com.br/blog/custos-diretos-indiretos-fixos-e-variaveis> Acesso em 08/03/2021