



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

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**  
**NATURA COSMÉTICOS**

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**

**MÓDULO DE GESTÃO LOGÍSTICA**

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS –  
PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA ELIZABETH DE  
ALENCAR MARCONDES

**ESTUDANTES:**

Cassiano José Dallacqua Gonçalves	RA	18001302
Daniel de Mattos Neto	RA	1012019100554
Lucile Graziela Barini	RA	18001161
Tatiane de Almeida Silva	RA	18000980

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	4
3. PROJETO INTEGRADO.....	7
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	7
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA.....	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA..	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	14
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS.....	14
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS.....	20
4. CONCLUSÃO.....	24
5. REFERÊNCIAS.....	25

# 1. INTRODUÇÃO

Natura foi a empresa escolhida para esse projeto integrado. O motivo para tal é o fato de a empresa ser de origem BRASILEIRA e pioneira na fabricação de cosméticos e perfumaria em geral. É uma empresa do tipo industrial.

Com mais de meio século de existência, a Natura hoje é considerada a maior multinacional brasileira de cosméticos e uma das maiores empresas do mundo no quesito sustentabilidade, isso porque a sua preocupação com o meio ambiente é muito alta. Inclusive na cidade Cajamar (interior do estado de São Paulo), aonde fica uma de suas fábricas (e atualmente uma de suas sedes), foi projetada para que suas produções agradem a natureza o menos possível e que facilite o convívio humano. Embora tenha começado com uma loja e um laboratório, hoje a Natura trabalha (em sua grande maioria) com consultores, pois a empresa acredita que o relacionamento direto é uma das grandes formas de sucesso. O relacionamento com os clientes, é realizado em diversos canais: consultores, 0800, WhatsApp, pelo App oficial e o site. O cliente interessado em seus produtos é quem procura a forma que mais lhe agrade.

Atualmente seu valor de mercado é de pouco mais de 33 bilhões de reais (dados de 2020), e seu lucro anual em 2019 foi de 2,5 bilhões de reais. Ao longo dos anos, a Natura adquiriu várias outras empresas como L'oreal, Avon e The body Shop.

O objetivo desse projeto integrado é relacionar as unidades de estudo com a empresa em questão. Iremos demonstrar e exemplificar como a Natura “reage” em relação à “Gestão estratégica de custos” e a “Gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos” ambos lecionados pela tutora Fernanda Moreira.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Natura foi criada em agosto de 1969 por Antônio Luis Seabra, onde o mesmo abriu uma loja e uma fábrica (laboratório) na grande São Paulo. Em 1974, passou a atuar no modelo de venda direta, ou seja, não é vendido em lojas oficiais, mas sim por meio de consultores. Hoje, possuem uma carteira de aproximadamente 100 milhões de clientes.

Como mencionado no tópico introdução, a Natura comercializa cosméticos, perfumaria e produtos de beleza em geral, sendo uma empresa do gênero Sociedade Anônima. Sua sede industrial fica na cidade de Cajamar-SP, e sua outra sede fica na cidade de São Paulo, e esta, a razão social é sociedade limitada.

Hoje conta com uma base de mais de 1,7 milhões de consultores (vendedores) ao redor do mundo, destacando Brasil, Chile, Argentina, Colômbia, Peru, México e Estados Unidos, sendo essa sua principal “fonte de vendas”. Já o número de funcionários (colaboradores diretos), chega a pouco mais de 40 mil (dados de 2019). Esses últimos trabalham na parte “operacional”, como por exemplo, na pesquisa e fabricação de produtos, embalagem, transporte e etc. A empresa adotou essa forma de vender seus produtos e com isso diminui drasticamente alguns custos, como por exemplo, aluguel, energia e demais despesas relacionadas ao local físico de vendas (estabelecimento). Os consultores realizam suas vendas diretamente de catálogos, não sendo necessário um “local” para vender. Alguns consultores possuem loja física porém, não oficial, mas não é a empresa quem paga as despesas e custos, mas sim o próprio consultor.

Com o slogan “o mundo é mais bonito com você”, e também “bem estar bem “ a empresa faz com que o cliente se sinta o centro das atenções, e indiretamente os motiva a adquirir seus produtos. Inclusive o “bem estar bem, a reflexão que a Natura tenta passar é, “relação harmoniosa entre a natureza e o indivíduo”, fazendo com que o mesmo se conscientize da importância da sustentabilidade e da proteção ambiental.

Conta com diversos produtos em seu portfólio, sendo um dos mais famosos o perfume “Kaiak”, que além da colônia (perfume) conta também com desodorante e cremes de barbear (utilizando o mesmo nome), além de ter uma linha desse mesmo produto direcionado ao público feminino. Colocado isso, dá pra se ter uma ideia do quão vasto é o portfólio completo de produtos da Natura.

Abaixo, alguns dados básicos da empresa:

Fundador: Antônio Luis Seabra

Presidente atual: Roberto Marques

Natura Cosméticos S/A CNPJ 71.673.990/0001-90 (especializada em investimentos e pesquisas em novos produtos e comércio em geral), situado na grande São Paulo na Avenida Alexandre Colares 1188, Vila Jaguara.

Indústria e Com. De Cosméticos Natura LTDA. CNPJ 00.190.373/0001-72 (responsável pelas atividades fabris), situada em Cajamar-SP.

Abaixo, um gráfico mostrando o valor das ações da Natura no dia 23 de março de 2021. Curiosidade: a empresa só abriu seu capital na Bovespa em 2004.

**50,32** BRL **-0,57 (1,12%)** ↓

23 de mar. 17:08 BRT · Exoneração de responsabilidade

1 D   **5 D**   1 M   6 M   YTD   Mais ▼



### 3. PROJETO INTEGRADO

A partir de agora, demonstraremos com mais detalhes como a Natura trabalha, no que diz respeito aos assuntos a seguir.

#### 3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Será abordado nos próximos tópicos como a empresa Natura se comporta em sua estratégia de logística e controle de produtividade.

##### 3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A Natura 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:

1 – **Estudo e planejamento logístico** – A empresa fez 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 fabricas e demanda territorial, o local adequado para instalação de seus centros de distribuição.

2 – **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 a empresa entregar cerca de 50% de seus produtos em até 48h.

3 – **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 a inclusão de robôs no processo operacional.

4 – **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.

5 – **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**

A Empresa Natura Cosméticos S.A., além de ter sua fábrica matriz, possui filiais de distribuição, em que são armazenadas o seu estoque de produtos acabados para que possam ser distribuídos, a partir dali, para os consultores ou consultoras, que são pessoas cadastradas para a distribuição dos produtos por meio de venda direta até os consumidores.

Pode-se observar através do Organograma de apropriação de gastos da organização (Fig. 1), a análise de forma analógica realizada entre Logística/Cadeia de Suprimentos e a apropriação dos custos desde a fábrica Natura Cosméticos S.A. até seus consumidores:

Os gastos da Natura Cosméticos S.A. podem ser divididos em despesas e custos, sendo os custos totais, todo o custo gerado na fabricação de seu produto, desde as matérias-primas e materiais de embalagem (Capim-Limão; Camomila; Cumaru; Priprioca; vasilhame etc.), até os produtos acabados (sabonetes, cremes, perfumes, etc.).

Os custos dos estoques de matérias-primas são avaliados pelo critério de custo médio, conforme afirma a Natura Cosméticos S.A. (2006) “Estoque – Registrado pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável”

Nas despesas, encontram-se todos os gastos administrativos, no qual se engloba uma das consolidadas participações indiretas (terceiros) que é a Natura Logística e Serviços Ltda.

A Cadeia de Suprimentos (Fig.2) apresenta o escoamento dos produtos e informações, onde os custos e/ou despesas da Natura Logística e Serviços Ltda. serão todos os gastos gerados: no transporte, na manutenção de estoques, no processamento de pedidos, na programação de produtos, nas embalagens de transportes e segurança do

produto, na armazenagem, no controle dos materiais, na manutenção de informação desde a fonte de abastecimento, Natura Cosméticos S.A. até o consumidor final.

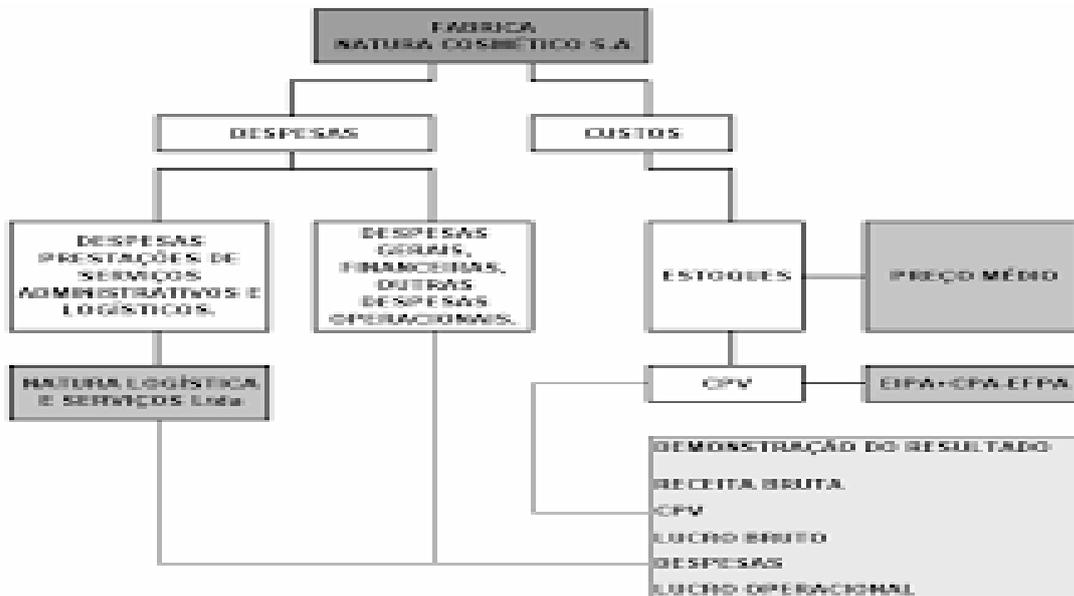


FIGURA 1: Apropriação de Gastos da Organização

Fonte: Autores da Obra, 2007

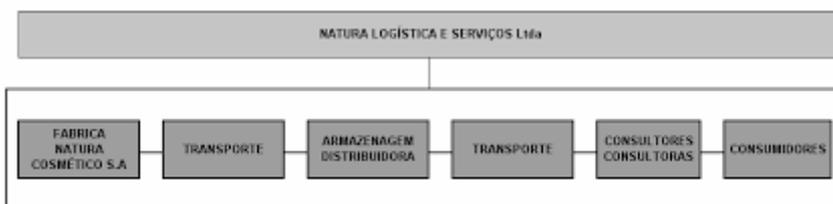


Figura 2: Organograma como ilustração

Fonte: Autores da Obra, 2007.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Natura, assim como toda organização que preza pela sua subsistência, possui um controle rigoroso sobre seus custos e despesas. É realizado de forma muito organizada, e isso é refletido no seu balanço patrimonial, com lucros cada vez maiores. Nos tópicos seguintes, serão fornecidos dados mais detalhados a respeito de como a empresa lida com seus custos e despesas. Adicionalmente, explicaremos como funciona e cada um e como é classificado. Então, nos tópicos abaixo serão citados, custo fixo, custo variável, direto e indireto.

Mas antes, a diferença primordial entre custos e despesas é bem simples: Custos são gastos DIRETOS necessários para que a empresa continue funcionando. Já as despesas não tem ligação DIRETA com a produção ou atividade principal da organização. Dito isso, a seguir, vamos explicar como os custos são parte essencial do planejamento financeiro de uma organização, e em seguida, veremos como a Natura realiza suas classificações.

### 3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

A seguir, falaremos sobre as classificações entre custos fixos e variáveis

--**Custos Fixos**: são os custos que uma empresa tem que pagar, mesmo não existindo produção. Em outras palavras, não (ou raramente) sofrem alteração, e não possuem relação às constantes alterações de preços de mercado. Porém, mesmo não sendo diretamente ligado à produção, precisam ser pagos para que o negócio continue ativo, e na maioria dos casos, é referente a parte operacional. Exemplos disso:

-Aluguel

- Salários de funcionários, encargos trabalhistas
- Impostos
- Depreciação de maquinário, itens e móveis em geral.
- Mão de obra direta (MOD) e mão de obra indireta (MOI)
- Materiais para marketing

OBS 1: esses exemplos de custos fixos também podem ser classificados como despesas fixas indiretas, só vai depender do contexto de cada empresa e de como prefere fazer essa separação.

OBS 2: Alguns custos fixos, podem ser reclassificados como custos variáveis, pois os salários dos vendedores, por exemplo, podem sofrer alterações devido a quantidade vendida. Outro exemplo, é o aluguel de um novo salão para que a quantidade de determinado produto possa ser elevada, ou então, a conta de energia elétrica pode variar devido a quantidade maior ou menor de uso dos equipamentos. Essa reclassificação vai depender apenas da necessidade da empresa em dividir seus gastos de maneira mais organizada e/ou detalhada.

Na empresa estudada, possui uma porcentagem muito pequena de custos fixos (encargos gerais, impostos etc), do seu total do lucro líquido (algo em torno de 12%) pois toda a cadeia de produção é diretamente ligada a demanda, ou seja, a grande maioria dos custos da Natura vai pra “área” de custos variáveis.

--**Custos variáveis**: são os gastos referentes à atividade principal da empresa, seja ela de serviços ou criação de produtos e/ou insumos. Aumenta e diminui conforme a demanda, ou seja, é DIRETAMENTE proporcional à quantidade de trabalho que será realizado, como:

- Aluguel de novo galpão para aumento de produção
- Matérias-primas

-Mão de obra direta. (quando é o caso de comissões por produção ou venda)

-Insumos para maquinário (combustíveis em geral)

-Taxas para logística para entrega ou recebimento

OBS: Vários desses custos variáveis (como citado anteriormente), pode ser reclassificado como custo fixo. Quem decide isso, é a empresa, caso sinta necessidade de fazer essa mudança.

A Natura possui em entre seus custos em matérias-primas, que representa 80% dos custos variáveis, desses custos, são distribuídos da seguinte forma:

-Embalagens plásticos= 24%

-Fragrância=17%

-Embalagens de vidro=12%

-Tampas de aerossol=11%

-Rótulos e caixas=8%

-Outros=28%

--TOTAL=100%

Os outros 20% dos custos variáveis representam basicamente, custos com vendas, investimentos em novos produtos e fragrâncias, custos gerais de produção, e de transporte. (FONTE: Natura consultores)

### 3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Agora estudaremos o custo em suas subclassificações: Direto e indireto. Porém, serão citados trechos sobre o conteúdo já estudados no item anterior, pra ficar mais claro a explicação.

--**Custo direto**: o mais fácil de “organizar”, pois esses custos são os principais. Explicando de outra maneira, o custo direto são os custos necessários para que a empresa possa ‘funcionar’. Não que o custo indireto (explicaremos mais adiante) não seja importante, mas os diretos são a linha de frente. Suas subclassificações são:

1- Custo variável direto: o próprio nome já diz, são os custos que variam de acordo com a demanda e que são usados diretamente na atividade fim da empresa, seja confecção de produtos ou prestação de serviços. Exemplos: Matéria prima, insumos para prestação de serviços, comissões de vendas, pagamento de hora-extra para funcionários, etc.

2-Custo fixo direto: são os custos que necessitam ser pagos, são diretos e depende para a produção principal da empresa, porém, não variam com a demanda. Exemplos: MOD (mão de obra direta), depreciação de equipamentos ou máquinas, energia elétrica (quando não for preciso a sua mensuração), etc.

--**Custo indireto**: as empresas também gastam dinheiro em alguns custos que não são diretos, mas que sem eles, conseqüentemente não existiria qualquer atividade produtiva, esses são mais conhecidos como custos indiretos. Assim como os custos diretos, citaremos os custos variáveis e fixos novamente, pra ficarem mais detalhados.

1-Custo variável indireto: são gastos que não tem relação direta com a atividade principal, mas tem variação proporcional com a demanda e que também são necessários para manter a empresa em funcionamento. Exemplo clássico é a conta de energia elétrica (embora seja custo fixo, em determinados casos ele entra na coluna dos custos variáveis),

pagamento de hora extra aos funcionários da parte administrativa, materiais de escritório e etc.

2-Custo fixo indireto: custos que não tem relação direta com a demanda, e que são fixos. Exemplos:

-Salário de gestores

-Energia elétrica (quando for possível a sua mensuração)

-Aluguel

-Telefone e internet

OBS: Só ressaltando novamente, a maioria dos custos indiretos podem ser realocados como DESPESAS indiretas (fixas ou variáveis), caso a empresa necessite dessa organização.

O tópico anterior (item 3.2.1) explica a separação da Natura em seus custos variáveis e fixos. A grande maioria (cerca de 92%) dos seus custos citados são DIRETOS, pois são os gastos com produtos, fragrâncias, embalagens e etc. A porcentagem restante, fica com os custos indiretos, como salário dos gestores, colaboradores da parte administrativa, materiais de escritório, depreciação das máquinas, custos com transporte, entre outros. Chega-se a conclusão de que a empresa estudada possui uma estratégia muito forte com controle de custos e despesas. Ao contrário de alguns concorrentes, a Natura não possui lojas oficiais, o que diminui drasticamente algumas de suas “obrigações” monetárias.

## 4. CONCLUSÃO

Em sua gestão a Natura demonstra ser ousada e inovadora, administrando com disciplina os múltiplos processos que compõem sua complexa cadeia de negócios, que abrange as etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição, comercialização e comunicação de produtos e serviços, de forma a atender necessidades e gerar valor para seus negócios e para sociedade.

Os investimentos que a Natura tem feito em tecnologia, desenvolvimento e pesquisa, garantem aos seus produtos qualidade e preço. O método de venda direta ampliou em larga escala sua atividade, em milhares de municípios é possível obter produtos da Natura, abocanhando grande parte do mercado nacional despontando no mercado. A natura é considerada uma importante promotora de transformação social. Seu bom desempenho e crescimento no mercado contribuem para o reconhecimento e orgulho da empresa.

## 5. REFERÊNCIAS

O método “central” para esse Projeto Integrado, foi basicamente a “pesquisa descritiva” e a “explicativa” nos quais foram “descritos e explicados” a maioria dos dados. Para abordagem dos tópicos da introdução e da descrição foram utilizados os métodos de pesquisa TEÓRICA, a de CAMPO e o de PROPÓSITO. Já os demais temas foram usados basicamente os métodos PROPÓSITO e PROCEDIMENTOS. Foram também utilizados, a pesquisa de campo, entrevistas e análise de documentos.

[www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)