



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

NATURA COSMÉTICOS S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

NATURA COSMÉTICOS S.A.

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

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:

FERNANDA RODRIGUES BIZIGATTI DE SOUZA, RA 1012020100359

JOSIANE MARIA JANIZELI SASSARÃO BRAZ, RA 1012020100371

LUCAS LUYAN RAMOS , RA 1012021200134

TATIELEM NOGUEIRA DA SILVA, RA 1012021200139

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	10
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	14
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	18
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	19
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	21
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	28

1. INTRODUÇÃO

O setor de perfumaria e cosméticos está entre os que mais crescem no Brasil no volume de vendas, garantindo uma posição privilegiada entre os dez principais setores do varejo de 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). A empresa líder neste setor, a Natura Cosméticos S/A, atua no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e está presente em sete países da América Latina e na França. A empresa conquistou em 2009 a marca de mais de um milhão de consultoras e consultores, o que impulsionou a participação no mercado e ampliou o número de consumidores atendidos (NATURA, 2009).

A estratégia da Natura para alcançar estes resultados é a venda direta, que é realizada através de suas consultoras. Conforme Kotler e Keller (2006), a venda direta, ou marketing direto, é a utilização de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços. Entre esses canais estão os catálogos de produtos, que são os utilizados pela Natura.

A utilização deste canal permite um contato mais próximo das consultoras com os seus consumidores, na qual geram oportunidades de antecipar as suas necessidades. Atualmente as consultoras da Natura não possuem acesso a um sistema informatizado para a gestão de suas vendas. Todo o processo de captação de pedidos, controle de consumidores e distribuição dos produtos é realizado manualmente com anotações diretamente nos catálogos de produtos, folhas avulsas, post-its, agendas e mensagens de e-mail, o que torna o processo ineficiente.

Ao mesmo tempo é possível identificar que com a falta de um sistema informatizado fica difícil manter um histórico de pedidos e consumidores de maneira ágil que possa auxiliar na utilização de estratégias para promoção de vendas e no gerenciamento do relacionamento com o consumidor. Conforme Swift (2001, p. 13), para que ocorra um relacionamento deve haver uma comunicação de mão dupla, integrada, registrada e gerenciada. Sem os dados históricos, transações detalhadas,

comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido.

A partir deste cenário, identificou-se a necessidade das consultoras de aperfeiçoar a gestão de suas vendas para melhorar o relacionamento com seus consumidores. Para atender esta necessidade foi desenvolvida uma aplicação de gerenciamento de vendas baseada na metodologia de Customer Relationship Management (CRM), que Swift (2001) define como uma abordagem destinada a entender e influenciar o comportamento dos consumidores utilizando meios de comunicação para melhorar as vendas, a retenção, a lealdade e a lucratividade.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa multinacional Natura Cosméticos S/A é localizada na cidade de São Paulo/SP, na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, inscrita no CNPJ sob o nº 71.673.990/0001-77.

Objetivo: avaliar as atitudes do público-alvo da Natura em relação à imagem da marca e à imagem projetada, a Natura Ideal.

Amostra: consumidores de produtos Natura, entre 22 e 50 anos de idade.

Resultados: a imagem da marca tem uma personalidade clássica, elegante, ativa, atualizada, intelectualizada, madura, exigente, equilibrada, corajosa, sofisticada.

Além disso, também possui uma forte relação com a natureza.

A imagem da Natura ideal tem as seguintes características: Uma indiscutível qualidade dos produtos Natura; Tecnologia moderna; Ingredientes naturais de fontes renováveis; Embalagens reutilizáveis – presentes atualmente nos refis utilizados em muitos produtos Natura; Simplicidade da embalagem; Comprovação da preocupação da empresa com seus clientes; Consultoras bem treinadas e preparadas para atender bem os consumidores; Compreensão e respeito pela diversidade do povo brasileiro; Cuidado com a imagem, por ser identificada às vezes como arrogante e prepotente ao afirmar ser a empresa que mais entende do ramo; Não faz o uso de over promises – promessas que não podem ser cumpridas.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Uma cadeia de valor nada mais é do que um diagrama onde são representadas as atividades de uma empresa. Esta ferramenta estratégica foi criada por Michael Porter em 1985 e permite compreender melhor o negócio. Ela auxilia na criação de vantagem competitiva, entregando aos clientes maior valor ao menor custo possível.

Para entender um pouco melhor como isso tudo funciona, vamos conhecer os principais elementos da cadeia de valor:

Atividades primárias

As atividades primárias são aquelas diretamente ligadas a fabricação, venda e transporte do produto até o cliente. Elas são divididas em cinco categorias:

- **Logística de entrada:** Consiste nas atividades relacionadas ao recebimento e movimentação de estoque de matéria-prima.
- **Operações:** Esta etapa contempla tudo o que está relacionado a equipamentos, montagens, embalagem de produto, manutenção do parque fabril e outras atividades de criação de valor, ou seja, que transformam a matéria-prima no produto acabado.
- **Logística de saída:** Contempla as atividades relacionadas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de coleta, armazenamento ou distribuição.
- **Marketing e vendas:** Contempla as atividades que permitem aos clientes conhecer o produto ou serviço e efetuar a compra.

- **Serviço:** Contempla as atividades que aumentam a percepção de valor dos produtos ou serviços para o cliente, após a compra. Isso inclui serviços de instalação, suporte, treinamento, atualizações, entre outros.

Atividades de apoio

São as atividades que dão suporte para as atividades primárias e que ajudam a criar uma vantagem sobre os concorrentes. Elas são divididas em quatro categorias:

- **Infraestrutura da empresa:** São os sistemas de suporte necessários para que a empresa possa manter suas operações. Alguns exemplos são os setores jurídico, financeiro, contabilidade e gestão da qualidade.

- **Gestão de Recursos Humanos:** Este item trata de todas as atividades relacionadas com o recrutamento, capacitação, retenção e remuneração da força de trabalho.

- **Desenvolvimento de tecnologia:** São atividades de apoio à cadeia de valor, como pesquisa e desenvolvimento, automação de processos, design etc.

- **Compras:** Envolve a aquisição dos recursos necessários para que a empresa possa trabalhar: aquisição de matérias-primas, serviços, máquinas, material de escritório, entre outros. Isso também inclui encontrar fornecedores e negociar os melhores preços.

De acordo com Michael Porter, as atividades primárias e de suporte são representadas no diagrama a seguir.



É por meio da cadeia de valor que um gestor consegue visualizar os custos e lucros de uma organização, o que pode ser muito benéfico para a estratégia de uma empresa.

Mas não é só esse benefício que a análise da cadeia de valor traz, como veremos a seguir:

1. Identificação de processos que não agregam valor

A partir da análise da cadeia de valor, é possível visualizar todos os processos, incluindo os que não estão agregando valor à cadeia.

Dessa forma, o gestor conseguirá reestruturar os processos, ou seja, rearranjar as atividades para que sejam realizadas de maneira ideal e a empresa conseguir gerar valor.

Se os processos não gerarem o valor necessário para trazer lucros para a organização, não é viável continuar com eles.

2. Potencialização de processos que agregam valor

Da mesma forma que a cadeia de valor permite a identificação de processos que não geram valor, ela também permite a identificação dos que mais geram. A partir disso, é possível traçar planos e estratégias para potencializar essas atividades.

Essas estratégias podem incluir tecnologias e inovações nos processos produtivos, para que a empresa tenha lucros e consiga ter vantagem competitiva.

3. Auxílio no planejamento estratégico

A cadeia de valor é uma ferramenta essencial para o auxílio da construção e manutenção do planejamento estratégico da empresa

Isso porque, ter a ciência de processos que precisam ser reformulados e processos que precisam ser potencializados, facilita a elaboração de um plano futuro da empresa.

Gestão da Cadeia de valor e Desenvolvimento de Produtos da Natura

No ano de 2020 começou-se a construir um novo capítulo na história da Natura, com a chegada da Avon ao grupo. Além disso, 2020 trouxe desafios sem precedentes para a humanidade, com o enfrentamento da pandemia causada pelo coronavírus. Frente a esse cenário, o cuidado com as pessoas e a aceleração da digitalização permitiram à Natura alcançar conquistas importantes, sempre com o objetivo de gerar impacto positivo nas esferas econômica, ambiental e social.

A receita líquida do grupo alcançou R\$ 9,5 bilhões, alta de 36,2% em reais e de 31,7% em moeda constante, em relação ao segundo trimestre de 2020, impulsionada pelo avanço de dois dígitos nas vendas de suas quatro marcas: Natura, Avon, The Body Shop e Aesop.

A Natura foi escolhida como a marca mais forte do planeta no setor, em um estudo que combina desempenho econômico, valores e potencial de mercado. Após um aumento de 19%, a marca alcançou US\$ 1,7 bilhão; o equivalente a quase R\$ 9 bilhões. Além do nome da brasileira, o grupo Natura & Co tem outras duas marcas entre as 50 mais valiosas do mundo: a The Body Shop, que foi destaque pela forte valorização, e a Avon.

Conciliar objetivos de negócios, ambientais, sociais e humanos, desde a extração de matérias-primas que dão origem aos cosméticos, até o descarte das embalagens após o uso pelo consumidor, é o que preconizam o dia a dia na Natura.

O olhar ampliado para toda a cadeia de valor (nome dado a todas essas etapas) permite atuar em diferentes frentes para gerar impacto positivo na sociedade e no mundo. Conheça-as:

1. Concepção e Desenvolvimento de Produtos

Priorizar ingredientes vegetais é a maneira de tocar a atividade de modo inovadora, com recursos renováveis. Em 2017, cerca de 84% das matérias-primas de suas fórmulas já tinham essa origem.

A utilização de embalagens feitas com materiais renováveis e/ou reciclados pós-consumo é outra iniciativa dessa frente.

Para criar ações nessa área, fazem parte de uma rede de inovação aberta e global, incluindo parcerias com organizações internacionais. Em 2017, R\$ 172 milhões (2,2% da receita líquida) foram investidos em inovação.

2. Fornecimento de matéria-prima

Por meio do Programa Amazônia – criado em 2011 –, impulsionam a geração de negócios sustentáveis na região. De 2010 a 2017, acumularam mais de R\$ 1,2 bilhão em volume de negócios na área.

Compram matérias-primas para a produção de seus produtos de 34 comunidades locais e incentivam 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.

3. Transformação e Produção

A Natura é uma empresa Carbono Neutro em toda a sua cadeia de valor. O resultado só foi possível graças à mobilização de esforços a partir de 2007, quando foi criado o Programa Natura Carbono Neutro, focado na redução e na compensação de gases de efeito estufa.

No aspecto ambiental, o programa Carbono Neutro já era bastante reconhecido, por envolver toda a cadeia de valor. E, ao longo dos últimos anos, conseguiram correlacionar esse trabalho com as comunidades extrativistas da Amazônia, reconhecendo-as e remunerando-as pela manutenção da floresta em pé. Também avançaram significativamente na gestão de resíduos pós-consumo, ajudando a estruturar cadeias de reciclagem.

Em 2020, 10,2 mil toneladas de material reciclado pós-consumo vindos do programa foram utilizados pela Natura Brasil. O volume é 11% mais alto que o registrado em 2019 (9,2 mil toneladas). Mesmo com a pandemia, que afetou o trabalho das 21 cooperativas de reciclagem integrantes do Natura Elos, houve superação da meta em alguns tipos de materiais. Desde 2018, o Elos já recuperou mais de 24,1 mil toneladas e envolveu mais de 600 catadores e mais de 50 fornecedores.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A estratégia de logística comercial consiste no planejamento, implementação e controle das redes que ligam a empresa ao consumidor final, por onde fluem fisicamente os produtos comercializados e a informação requerida, de tal forma que, chegando ao máximo o nível de serviço e ao mínimo o nível de custo, otimize-se o objetivo da estratégia integrada de comercialização.

As empresas que desenvolvem e implementam uma Estratégia Logística, tem a capacidade de identificar o impacto das mudanças iminentes e fazem mudanças organizacionais ou funcionais para garantir que os níveis de serviço não sejam reduzidos.

Quando uma empresa inicia um processo de Estratégia Logística, ela está definindo os níveis de serviço em que sua organização Logística é mais rentável. Como a cadeia de suprimentos está constantemente mudando e evoluindo, uma empresa pode desenvolver uma série de Estratégias Logísticas para linhas de produtos específicos, países específicos ou clientes específicos.

Para se adaptar à flexibilidade da cadeia de suprimentos, as empresas devem desenvolver e implementar uma excelente e adaptável Estratégia Logística. Isso permitirá que uma empresa identifique o impacto das mudanças iminentes e faça mudanças organizacionais ou funcionais para garantir que os níveis de serviço não sejam reduzidos.

Uma empresa pode começar a desenvolver uma Estratégia Logística, olhando para quatro níveis distintos de sua organização Logística.

- **Estratégico:** Ao examinar os objetivos da empresa e as decisões estratégicas da cadeia de suprimentos, a Estratégia Logística deve rever como a organização contribui para esses objetivos de alto nível.

- **Estrutural:** A Estratégia Logística deve examinar as questões estruturais da organização, como o número ideal de armazéns e centros de distribuição, ou quais produtos devem ser produzidos em uma fábrica específica.

- **Funcional:** Qualquer estratégia deve rever como cada função separada na organização pode alcançar a excelência funcional.

- **Implementação:** A chave para desenvolver uma Estratégia Logística bem-sucedida é como ela deve ser implementada em toda a organização. O plano de implementação inclui o desenvolvimento ou a configuração de um sistema de informação, a introdução de novas políticas e procedimentos e o desenvolvimento de um plano de gestão de mudanças.

Ao examinar os quatro níveis da organização Logística, todos os componentes da operação devem ser examinados para determinar se podem ser obtidos quaisquer benefícios potenciais em termos de custos. Existem diferentes áreas essenciais para cada empresa, mas a lista deve incluir, pelo menos, o seguinte:

- **Transporte:** As atuais Estratégias de transporte ajudam nos níveis de serviço?

- **Terceirização:** Que tipo de terceirização é usada na função Logística? Uma parceria com uma empresa de terceiros melhoraria os níveis de serviço?

- **Sistemas Logísticos:** Os sistemas Logísticos atuais fornecem o nível de dados necessário para implementar com sucesso uma Estratégia Logística ou são necessários novos sistemas?

- **Concorrentes:** Analise o que os concorrentes oferecem. As mudanças no serviço ao cliente da empresa podem melhorar os níveis de serviço?

- **Informação:** As informações que impulsionam a organização Logística são em tempo real e precisas? Se os dados forem imprecisos, então as decisões que forem tomadas serão erradas.

- **Revisão da Estratégia:** Os objetivos da organização Logística estão alinhados com os Objetivos e Estratégias da empresa.

Uma Estratégia Logística implementada com sucesso é importante para as empresas que se dedicam a manter os níveis de serviço nos níveis mais altos possíveis, apesar das mudanças que ocorrem na cadeia de suprimentos.

O objetivo de qualquer Estratégia Logística ou cadeia de suprimentos (Supply Chain) é garantir que você e sua empresa estão entregando aos seus clientes o que eles querem, quando eles querem e realizam tudo isso por gastar o menor dinheiro possível.

Ao seguir estas diretrizes, você garante que sua Logística esteja alinhada com as necessidades de seus clientes, suas metas de estoque e metas de redução de custos da sua empresa.

A Logística da Natura

O grupo Natura é hoje a maior empresa brasileira de cosméticos e a quarta maior do mundo no ramo. Presente em diferentes países ao redor do mundo, hoje a empresa conta com mais de 100 milhões de consumidores. Um dos motivos que permite que a empresa alcance esse número expressivo de clientes está na 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.

Por acreditar no poder das relações entre as pessoas a empresa chegou à marca de mais de 100 milhões de consumidores. Este valor é quase que 50% de toda a população brasileira. E uma das principais estratégias para alcançar este número expressivo de clientes é através da venda direta. Hoje a Natura conta com aproximadamente 1,7 milhões de consultoras e consultores no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.

Outro fato relevante na história da Natura é a recente aquisição da empresa norte americana AVON. Tal fato aconteceu em 2019 por de US\$ 3,7 bilhões (cerca de R\$ 15 bilhões), criando o quarto maior grupo de beleza do mundo. A operação foi realizada por meio de trocas de ações entre as duas companhias. Outra importante aquisição do grupo Natura foi a rede The Body Shop, da L'Oréal, por cerca de € 1 bilhão de euros (cerca de R\$ 6 bilhões), aumentando significativamente sua presença internacional e faturamento global.

Pois bem, um dos motivos que permite que a empresa alcance esse número expressivo de clientes está na logística. A seguir, destacamos alguns elementos chaves do processo operacional logístico da empresa:

- **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 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.

- **Central de experiência** - Para garantir que os pedidos cheguem corretamente na casa das consultoras, a Natura possui uma central de experiência. Tudo é acompanhado em tempo real. A empresa também investiu em uma solução de rastreamento que reúne informações sobre potenciais atrasos e outros dados de entregas em um painel. A localização dos itens pode ser visualizada pelas revendedoras ou clientes durante o pedido, onde é possível saber exatamente onde está o produto. As informações são disponibilizadas na plataforma de e-commerce e no app, que hoje é utilizado por 40% das consultoras.

Em todas as áreas, a voz do cliente é usada como parâmetro para tomada de decisões. Como exemplo disso, a empresa adotou um sistema de NPS (Net Promoter Score). Ao final de cada pedido, a Natura envia uma pesquisa de satisfação para o consumidor, que avalia sua experiência com uma nota de 0 a 10. Todas as informações são visualizadas pela companhia em um mapa e usadas para melhorias contínuas dos processos.

Para ilustrar melhor toda essa cadeia logística da Natura, indicamos no anexo um vídeo muito interessante, que mostra as várias etapas de produção e distribuição dos produtos da empresa, revelando um belo exemplo de logística.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

As operações industriais e logísticas da Natura se concentram no Espaço Natura, o centro integrado de pesquisa e desenvolvimento. A fábrica se localiza no Município de Cajamar, São Paulo, sendo a maior da América do Sul.

Para produção, a Natura solicita compras de diversos fornecedores, com base em insumos, serviços e materiais indiretos de uma variada gama. Em 2008, se relacionaram com 4.257 fornecedores, dos quais 5,5% oferecem insumos produtivos, que são ativos da biodiversidade, produtos acabados, matérias-primas e materiais de embalagem. A sustentabilidade é uma de suas prioridades. Por meio de seus pilares de atuação buscam transformar os desafios socioambientais em grandes oportunidades, como vemos no caso do uso sustentável da biodiversidade, base da plataforma tecnológica. Ao passo em que se cria novas fórmulas e embalagens, a empresa usa uma “calculadora ambiental” para dimensionar quanto cada processo gera de impacto ambiental – e quanto pode ser diminuído. A linha SOU é um exemplo prático de produto lançado a partir dessas estatísticas, criada em 2013, ela foi feita com menos material de embalagem e fórmulas com uma quantidade menor de ingredientes. Então, boa parte das embalagens de Chronos também é de refil, com o intuito de reduzir o uso de matérias-primas e resíduos. A cada ano, a Natura investe 3% de sua receita em inovação.

A revista *Espaço Natura* é uma das principais ferramentas de vendas das consultoras, seu ciclo de venda opera com 21 dias, ou seja, a cada 3 semanas lança-se um novo mix de produtos através de revistas que as consultoras apresentam ao consumidor final. Sendo impressos a cada ciclo 800.000 exemplares do catálogo.

- **Capacidade da demanda produtiva ao efetuar planejamento de venda/demanda**

As vendas subdividem-se em 60%, cenários são considerados históricos de vendas na percepção atual do mercado, o mix do ciclo, infratores e deflatores, não se utiliza embasamento estatístico, apenas faz-se uma suavização exponencial. A elaboração destes cenários é consolidada na reunião executiva de Sales and Operation Planning.

Uma vez sendo definido o mix de produtos do ciclo de vendas, realiza-se o planejamento mestre de produção (MPS) e a análise do sistema requirement Planning (MRP – Planejamento das Necessidades de Materiais).

- **Gestão de Estoque**

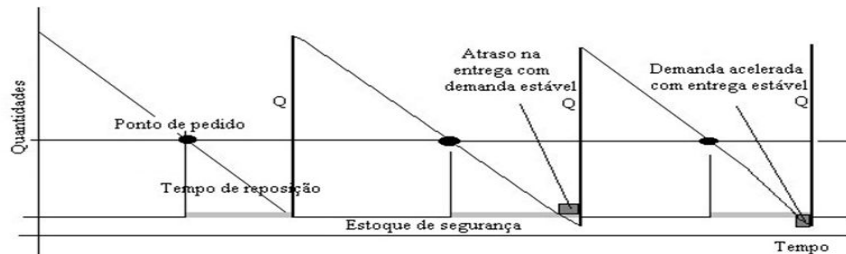
Seguindo o engajamento em que elabora o plano de produção, é também verificada no estoque a disponibilidade de produtos nos centros de distribuição, bem como a demanda de cada um deles, visionando a estatística de venda para a necessidade de abastecimento no local.

A Natura emprega em sua classificação de controle por ponto de pedido (Q) e de controle de estoque por revisões periódicas (P) - ocorre no controle dos insumos dos produtos acabados, sendo que o modelo trabalha no eixo do tempo, estabelecendo datas nas quais são analisadas a demanda e as demais condições de estoques para tomar decisões sobre a reposição.

Gestão de Estoques

A Natura emprega em sua classificação de controle de estoques por ponto de pedido (Q) e de controle de estoque por revisões periódicas (P)

1. Q - ocorre no controle dos insumos



2. P - ocorre no controle dos produtos acabados, sendo que o modelo trabalha no eixo do tempo, estabelecendo datas nas quais são analisadas a demanda e as demais condições de estoques para tomar decisões sobre a reposição

Armazém Vertical 37 metros de altura

Dentre as ferramentas utilizadas para auxiliar na gestão dos estoques, estão Warehouse Management e Product Planning (PP – Planejamento de Produto), armazém vertical, metros de altura. 52 mil paletes.

O AV elabora sua função de maneira totalmente automatizada, equipamentos leem códigos de barras com os pedidos das consultoras.

- **98% Pedidos despachados em 24 horas**

Na área de picking, são separados os pedidos, sejam eles do tipo Make to Order (sob encomenda) ou Make to Stock (para estoque), O atendimento dos pedidos é por ordem de chegada, sendo assim, 98% dos pedidos são despachados em 24 horas.

A automação do controle do sistema garante que cada pedido tenha seus respectivos produtos executados automaticamente, sendo que a separação seja rápida e eficaz. Ao terminar a montagem dos pedidos, é realizada a conferência:

1 - Leitura do Código de Barras

2 - Conferência do Peso (análise manual)

3 - Análise Manual do Pedido

No ano de 2008, às consultoras Natura sofreram problemas quanto aos prazos de entrega em virtude de como vendas muito superiores ao que projetado em determinados períodos do ano, conseqüentemente o Índice de Não Atendimento subiu.

Capacidade produtiva e seus impactos

Estes são os pilares da cadeia de logística da Natura:

- **Estudo e planejamento logística**
- Estoque descentralizado**
- Agilidade operacional**
- Controle operacional logístico**
- Logística reversa**
- Central de experiência**

Com base nessa estratégia, pode-se analisar os investimentos que afetam de maneira positiva na capacidade produtiva final. Obtendo recursos mais rápidos, como no caso da carga e descarga, que são feitos por robôs, do estoque descentralizado, sendo que suas entregas ampliaram cerca de 50% em até 48h, além de 24h do monitoramento central de todo processo.

A Natura também investiu em acompanhamento/rastreamento real, para melhor atender seus consumidores e também supervisionar entregas e atrasos, diminuindo também custos adicionais. Observando todo esse percurso na capacidade produtiva, é de grande valor seus impactos na sociedade, para o devido presente e também futuro.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos aperfeiçoando e criando valores com a finalidade de aumentar a lucratividade e diminuir custos de produção.

É importante considerar alguns fatores como:

Custo de atividade que observa em quais atividades os recursos estão sendo aplicados, assim é possível reduzir, eliminar, aumentar, identificar o que não gera valor.

No custo de atributos é possível identificar e diferenciar os produtos e serviços e saber qual sua real necessidade, assim melhora a eficácia e aumenta a lucratividade.

Temos também o Benchmarking que é muito importante, pois é feita a análise de empresas que atuam no mesmo ramo. Estudar a concorrência, permite que tenha uma melhora significativa nos processos, prazos, custos...

É feita uma análise de custos do concorrente e coletado dados como fornecedores, qualidade, processo e assim é possível competir em qualidade e preços.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Gastos: é todo sacrifício financeiro feito para aquisição de bens, matéria-prima, mão de obra terceirizada, energia elétrica, aluguel, telefone, internet, salário dos funcionários e tudo que é referente a entrega dos objetivos da empresa.

A Natura desenvolveu algumas estratégias para que fosse possível a redução de alguns gastos fixos, como:

- Pesquisar na natureza os melhores ingredientes e os que proporcionam o melhor benefício para seu consumidor, com isso o gasto de matéria-prima é reduzido através de parcerias com as comunidades da região onde estão concentrados esses ingredientes. Com aproximadamente 80% dos seus insumos sendo vegetais, ele tem abundância na natureza e reduz o gasto para compra dos mesmos.
- Gastos menores com embalagens, a Natura muito preocupada com as causas ambientais, reduziu sua fabricação de embalagens e passou a utilizar formas mais viáveis de reaproveitamento dos frascos, como por exemplo os refis, isso também impacta na sua gestão de custos ajudando a reduzir gastos com matéria-prima.
- Gastos fixos, também pela preocupação com o meio ambiente, a empresa conta com energia renovável aproveitando a luz natural, reutilização de água e caldeiras movidas a etanol e biomassa.

Investimento: é todo custo para aquisição de maquinários, imóveis, automóveis e tudo que contribui para a melhoria no serviço. São gastos pensados a longo prazo.

Desembolso: é referente ao pagamento dos gastos, ele pode ser definido como pagamento parcelado, a vista ou após conclusão e venda do produto final.

Perda: é quando por algum motivo houve perda de material ou financeira em algum setor da empresa. Como por exemplo quebra de algum frasco de perfume, furo na embalagem plástica do refil de shampoo ou até mesmo uma desconfiguração do maquinário onde pode gerar algum desperdício do produto.

Os custos têm suas classificações como:

- **Custos Fixos:** São custos que permanecem existindo independentemente do volume de produção. São as despesas necessárias para o mínimo de atividade em uma empresa, por exemplo: aluguel predial, salários, seguro, depreciação do maquinário...

- **Custos Variáveis:** São custos que é fixo em relação à unidade produzida e varia de acordo com o volume da produção. Pode aumentar ou diminuir de acordo com a quantidade produzida e acompanha essa variação de atividade.

- **Custos diretos:** é aquele custo fácil de mensurar, ele não necessita de critérios de rateio e mantém uma correspondência proporcional ao volume de produção. É indispensável para a produção dos produtos e serviços em geral, partindo da mão-de-obra direta e matéria-prima direta.

- **Custos Indiretos:** é o custo que necessita de rateio para levantamento dos dados, com ele a empresa pode avaliar, mensurar e ponderar o quanto cada setor está gerando de custos. São custos que apenas contribuem para a fabricação do produto, ou seja, eles não são indispensáveis. Exemplos de custos indiretos temos, aluguel, energia elétrica, óleo para lubrificação das máquinas, salários dos supervisores... não tem como mensurar sem um rateio quanto desses custos serão divididos entre cada produto.

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

A análise do ponto de equilíbrio é um indicador que mostra o quanto a organização precisa vender para que o valor das receitas atinja o valor dos custos. Dessa forma, a análise do ponto de equilíbrio verifica qual deve ser volume mínimo de faturamento da empresa para que ela não tenha prejuízos.

Logo, a partir do ponto de equilíbrio, considera-se que as receitas da organização superam seus custos e ela passa a lucrar.

O ponto de equilíbrio é uma variável utilizada na gestão financeira de empresas. Para determinar o quanto a empresa precisa vender em um ano para não ter prejuízo, o seu resultado base é sempre zero.

Suas principais características são:

1. Indica o momento em que a empresa igualará as receitas e os custos, evitando prejuízo;
2. É calculado segundo projeções de vendas;
3. Em geral, é calculado percentualmente sobre a receita da empresa;
4. Quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado mostra-se o negócio;
5. Quanto mais baixo for o indicador, mais custos da empresa estarão relacionados à operação (custos variáveis) em detrimento da manutenção (custos fixos).

Logo, quanto menor for o ponto de equilíbrio, menos perigoso o negócio será. Isso acontece porque, nesse caso, é necessário atingir menos receitas para evitar prejuízos e acumular lucros.

Da mesma forma, quanto mais alto for o ponto de equilíbrio, menos competitiva será a empresa, podendo assim ser facilmente superada por seus concorrentes.

A análise do ponto de equilíbrio de uma empresa permite um direcionamento da gestão em relação a:

- Metas de vendas;
- Aumento ou diminuição da capacidade produtiva;

- Identificação dos produtos ou serviços mais e menos rentáveis, através de sua margem de contribuição;
- Agregar mais valor à organização.

Portanto, a análise do ponto de equilíbrio é uma ferramenta para auxiliar as estratégias comerciais, operacionais e financeiras da empresa. Tudo isso para evitar prejuízos e melhorar ao máximo a rentabilidade e eficiência do negócio.

No segundo trimestre de 2021 a empresa Natura obteve uma receita total de R\$ 9.517,20 (milhões de reais) com custo total de R\$ 3.318,30 (milhões de reais); desta forma podemos afirmar que o ponto de equilíbrio ficou em R\$ 5.353,05 (milhões de reais).

O cálculo do ponto de equilíbrio foi obtido por meio da seguinte fórmula:

- $\text{Ponto de Equilíbrio} = (\text{Custo Fixo} / \text{Receita} - \text{Custo Variável}) \times 100$

Dessa forma, a receita equivale a Margem de Contribuição menos Custo Variável.

4. CONCLUSÃO

Diante dos aspectos observados, conclui-se então que uma empresa, obtendo as diretrizes específicas, definidas em quatro esferas, tem de sumo destaque no planejamento organizacional. Tendo a capacidade de distinguir os impactos relativos a seus consumidores, seu trajeto, custeio final, e a estratégia em formação de níveis de serviço. A importância da implementação da Estratégia em Logística em uma empresa, tem como consequência, resultados relevantes e sublime, de uma visão geral por tal posicionamento.

A Natura tem como razão, aplicar investimentos socioambientais, sendo foco principal em sua estratégia a relação humana. Dessa forma, aprimorando seu atendimento, diminuindo tempo de entregas tendo uma resolução nos atrasos, e também, reduzindo o custeio de transporte.

Em síntese, a empresa mencionada tem objetivos futuros de uma visão na sustentabilidade do planeta. Certamente, resultados de destaques são inerentes a esta projeção.

ISSN 1983-6767

REFERÊNCIAS

➤ No texto: INTRODUÇÃO

➤ Nas Referências: Disponível em:

<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>

https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/8267/8267_2.PDF

➤ No texto: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

➤ Nas Referências: Disponível em:

<https://www.portalsaofrancisco.com.br/curiosidades/historia-da-natura>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Natura>

➤ No texto: GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

➤ Nas Referências:

BECHER, Marcelo. Cadeia de Valor, o que é e como criar, 05 de abr. de 2021.

Disponível em: <<https://blog.softexpert.com/cadeia-valor/>>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

Disponível em:

<<https://exame.com/exame-in/avaliada-em-us-17-bi-natura-e-eleita-a-marca-mais-forte-do-mundo/>>, 09 de maio de 2021. Acesso em 02 de set. de 2021.

Disponível em:

<<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/08/13/natura-cresce-36-e-reverte-perda-s.ghml>>, 13 de ago. de 2021. Acesso em 02 de set. de 2021.

PRADO, Tatiana. Saiba o que é Cadeia de Valor e qual é sua finalidade, 29 de mar. De 2021. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/cadeia-de-valor>>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

Relatório Anual Natura 2020 – Resultados econômicos e socioambientais. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/relatorio-anual>>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

➤ **No texto: ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

➤ **Nas Referências:**

A Logística da Natura. Disponível em:

<<https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-natura/>>. Acesso em 01 de set. de 2021.

CARVALHO, Isabela. Como a Natura usa a tecnologia para aprimorar sua logística e alcançar mais clientes, 27 de set. de 2019. Disponível em:

<<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/natura-logistica-tecnologia>>. Acesso em 01 de set. de 2021.

Exemplo de Logística Natura. Disponível em:

<<https://www.bloglogistica.com.br/mercado/exemplo-de-logistica-natura/>>. Acesso em 01 de set. de 2021.

LEVY, Alberto R. Situação da estratégia de logística dentro da estratégia integrada de comercialização. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/YBz7jgRQswr34f4GczhBp6B/?lang=pt>>. Acesso em 31 de ago. de 2021

SILVA, Rodilson. Estratégia Logística na Cadeia de Suprimentos (Supply Chain), 28 de maio de 2027. Disponível em:

<https://guiacorporativo.com.br/estrategia-logistica-na-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em 31 de ago. de 2021.

➤ **No texto: PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

➤ **Nas Referências:**

VAZ, Tatiana. Cadeia produtiva da Natura. Disponível em: <

<https://exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo>>. Acesso em 9 de set. de 2021.

Natura é a marca de cosméticos mais forte do mundo, aponta estudo. Disponível em: <<https://redação.natura-a-marca-de-cosméticos-mais-forte-do-mundo-indica-estudo.htm>>. Acesso em 12 set. de 2021.

PEDROSO, Margarida. Trajeto e demanda produtos/estoques. Disponível em: <<https://www.google.com/urlsaiurlhttpsFslideplayer.com.br>>. Acesso em 15 set. de 2021.

➤ **No texto: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

➤ **Nas Referências:**

Disponível em:

<https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-com-o-aumentar-os-lucros/#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Custos,a%20sua%20cadeia%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o.>

➤ **No texto: TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS**

➤ **Nas Referências:**

Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gasto>

<https://www.whow.com.br/vendas/diferencas-entre-custos-despesas-e-investimentos/>

<https://www.inovar.net/qual-diferenca-entre-gasto-desembolso-investimento-custo-despesa-e-perda/>

<https://www.educamundo.com.br/blog/terminologia-contabilidade-custos>

<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/classificacao-de-custos-e-contabilidade/55270>

https://www.contasonline.com.br/blog/141/custo-direto-e-indireto-principais-diferencas-e-dicas-de-controle?mkt=google-adwords&gclid=Cj0KCQjwkbuKBhDRARIsAALysV4gkvBYUGsdUwjp5OgZ4TEreF073SbG-snuKzCs1sA8bYRu9yMzB84aAmyREALw_wcB

<https://exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo/>

https://documentacao.senior.com.br/gestaoempresarialerp/5.8.11/geral/custos_cif.htm

➤ **No texto: ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO**

➤ **Nas Referências:**

Análise do ponto de equilíbrio: saiba mais como avaliar as finanças de uma empresa.
Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/analise-ponto-equilibrio/>>. Acesso em 27 de set. de 2021.

NATURA, Relação com investidores. Disponível em:
<https://www.natura.com.br/investidores>>. Acesso em 27 de set. de 2021.

➤ **No texto: CONCLUSÃO**

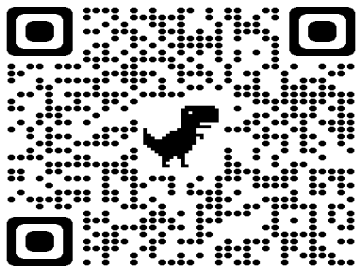
➤ **Nas Referências:**

ANEXOS

➤ **No texto: PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

➤ **Nas Referências:** Disponível em:

<https://www.google.com/urlsa=i&url=https=images>



Vídeo sobre A Logística da Natura. Disponível em: <https://youtu.be/JSdxG54jkns>



Logotipo usado pela empresa Natura Cosméticos S.A.

