



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.**

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

ESTUDANTE:

JOSIANE MARIA JANIZELI SASSARÃO BRAZ, RA 1012020100371

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	20
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	23
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	26
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	33

# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo realizar uma análise sobre a estratégia em logística utilizada pela empresa Natura Cosméticos S.A e seus impactos em relação ao custo final dos produtos.

De acordo com Martins (2002, p. 14), a logística empresarial é um processo de “planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes”.

A Logística empresarial surgiu da importância da redução de custos nas empresas e da necessidade da otimização de processos para melhor qualidade de atendimento aos clientes. É uma atividade que facilita a rotina interna das organizações por meio de sistemas que tornam as várias funções mais dinâmicas, flexíveis e menos onerosas. A mesma ainda ajuda a reduzir custos, torna as empresas mais competitivas e inovadoras, impactando a estrutura organizacional, resultando em ganho real para a empresa e para o usuário final.

Toda empresa está envolvida em uma cadeia de suprimentos, que é composta por diversas etapas. Essa cadeia é como um ciclo, que abrange desde a matéria-prima e a produção do produto até o atendimento ao cliente, passando por expedição, distribuição e planejamento dos materiais.

Quando a cadeia de suprimentos não é cumprida de forma adequada, aparecem os problemas relacionados à logística, que podem ocasionar prejuízos à organização, como uma reputação negativa por parte dos clientes.

A logística é uma ferramenta que proporciona produtividade quando aplicada corretamente, e assim, aborda a importância de que as organizações gerenciem melhor seus funcionários e sua matéria prima de forma a garantir uma produção de excelência, bem como a redução de custos. É mostrado também que a técnica de logística, quando aplicada corretamente, pode interferir diretamente, de forma positiva nos resultados internos (institucionais) e externos (fidelização de clientes) de uma organização, uma vez que a mesma trata tanto dos interesses dos funcionários da organização quanto dos resultados esperados e obtidos por eles, propondo a mesclagem entre os interesses pessoais com os organizacionais.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A sede da Natura S.A. fica situada na Av. Alexandre Colares, 1188, Vila Jaguara, São Paulo - SP, sob o CNPJ: 71.673.990/0001-77 conforme explicado no site da Natura, essa sociedade que executa atividades comerciais em geral e se dedica à pesquisa e desenvolvimento de produtos. Atividades fabris realizadas por INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS NATURA LTDA. com sede na Rodovia Anhanguera, s/n, KM 30,5, Prédio C, Polvilho, Cajamar/SP, CEP 07790-190, Fone (11) 4389-7317, inscrita no CNPJ sob o nº 00.190.373/0001-72.

A empresa Natura surgiu em 1969, fundada por Luiz Seabra surgindo como uma pequena fábrica em São Paulo, produziam cosméticos e a nomearam de Natura pelo fato da participação de ativos vegetais nas fórmulas dos produtos, depois em 1970 inaugurou-se a primeira loja em São Paulo onde trabalhavam apenas Luiz e 07 funcionários, esses vendiam e prestavam consultoria de beleza para os clientes e assim constataram que o ato de se cuidar elevava a autoestima das pessoas.

Em 1974 aderiram a venda direta e surgiu a consultoria Natura que teve um bom resultado e conseqüentemente por causa deste sucesso a loja foi fechada. Em 1980 surgiu a necessidade de um maior leque de produtos, assim começou a fabricação não só apenas da cosmética terapêutica, mas também a linha de maquiagem e perfumaria. E assim começou a se expandir pela América do Sul, primeiramente no Chile depois para Argentina, Peru e Bolívia. Em 1989 atingiu a marca de 50 mil consultoras, em 2000 foi lançada a linha Ekos, produtos que são feitos com ativos da biodiversidade brasileira, são produtos de perfumaria, higiene pessoal e ambientação. Em 2009 chegou ao número de 1 milhão de consultoras e consultores, ano em que a Natura completou 40 anos. Em 2015 começou no estado de São Paulo a venda da Linha SOU em drogarias e farmácias. Chegando em 2016 onde apostaram na inauguração da sua primeira loja física no Shopping Morumbi.

No ano de 2017 comprou a empresa de origem britânica The Body Shop que fazia parte do grupo L'Oreal. E em janeiro de 2020 a Natura conclui a compra da sua rival Avon empresa Norte americana capitalizando o total de US\$ 11 bilhões, criando 7 ISSN 1983-6767 assim o 4º maior grupo de empresa de beleza no mundo ficando atrás da L'Oreal, Procter e Gamble e Unilever.

## **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:

1. Logística de entrada: Consiste nas atividades relacionadas ao recebimento e movimentação de estoque de matéria-prima.

2. 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.

3. Logística de saída: Contempla as atividades relacionadas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de coleta, armazenamento ou distribuição.

4. Marketing e vendas: Contempla as atividades que permitem aos clientes conhecer o produto ou serviço e efetuar a compra.

5. 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:

1. 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.

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

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

4. 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 combinou 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 darão origem aos cosméticos, até o descarte das embalagens após o uso pelo consumidor, é o que preconiza 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 inovador, 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 fazer 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 incluirá 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 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.

- **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, indico 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**

O PCP - Planejamento e Controle da Produção consiste em um processo utilizado no gerenciamento das atividades de produção. Sistema de gerenciamento dos recursos operacionais de produção de uma empresa, com funções envolvendo:

- Planejamento - o que e quando será produzido;
- Programação - recursos utilizados para a operação, com início e término de todo o fluxo de trabalho;
- Controle - monitoramento e correção de desvios da produção bem como a determinação das quantidades que serão produzidas, qual o layout da planta para melhor aproveitamento do fluxo de insumos, quais as etapas de cada processo de

manufatura e designação de mão de obra, seja ela humana ou mecânica, para a transformação das matérias-primas passo a passo.

Com a consolidação de todos estes dados, será criada a carta mapa da produção, o chamado PMP – Plano Mestre da Produção, nas quais estão expostas as diretrizes do processo em geral. Nos dias atuais existem departamentos especializados apenas no PCP, sendo estes dedicados às atividades mais operacionais do cotidiano de produção.

Outra característica marcante da evolução do PCP como um todo é a transcendência de tal atividade do nível operacional para outros níveis essenciais da administração, como, por exemplo, o nível tático, onde a aplicação do PCP determina a aquisição de novos insumos, sejam eles as quantidades de matérias-primas, máquinas ou pessoal, no nível de vendas, onde a provisão de produção torna-se importante na previsão de oferta e demanda, e no nível financeiro, onde a programação de gastos e receitas ajuda em uma visão mais ampla do gerenciamento empresarial.

Quem não planeja, programa e controla o que produz, provavelmente terá dificuldades em alcançar os índices de produtividade e qualidade que o mercado exige, logo está fadado ao desaparecimento.

Para que isto não ocorra, o empresário deve buscar gerenciar sua empresa de maneira mais objetiva, dinâmica e eficaz. Portanto, é necessário decidir uma forma de garantir que a sua empresa atinja o objetivo de produzir com qualidade e produtividade.

A garantia de bons resultados está ligada ao bom planejamento, programação e controle de todo o processo de produção. Desse modo, torna-se possível atuar corretamente quando ocorrerem desvios, falhas do processo, ou agir em metas traçadas de melhoria de seu produto, para que ele seja bem aceito. Essa prática também possibilita a diminuição de seus custos operacionais.

### **Objetivos do PCP**

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Portanto a função do PCP requer um modo de pensar que objetive responder a indagações referentes aos diversos questionamentos sobre o que será feito, como, por quem e com que recursos, bem como onde e quando será executado.

O planejamento de produção define todos estes fatores, a partir do projeto de desenvolvimento do produto que vai ser manufaturado, fornecendo os dados básicos para o estabelecimento da programação.

O trabalho de planejamento, direta ou indiretamente, afeta toda a organização, por meio de documentos e planos: roteiro de produção, ferramentas e estimativas, etc.

O objetivo global do PCP não envolve somente o planejamento, mas também a programação (definição de quando fazer) e o controle do que foi estabelecido, não deixando que o objetivo final seja desviado do plano, ou ainda, decidindo sobre quaisquer mudanças que possam ocorrer, caso, defeitos ou falhas do planejado passem a atuar no sistema.

O PCP vem para dar suporte à gerência na tomada de decisão, já que está nela os maiores problemas de produção, onde o seu objetivo maior é sempre esquecido, o de gerenciar os meios planejados e não as metas de produção.

As empresas que possuem maior preocupação com o seu PCP ou efetuam algum PCP, conseguem melhores resultados finais. Além de estarem sempre com os seus planos de melhoria voltados para onde suas produções prioritariamente exigem.

O PCP consegue dar informações à gerência, e esta tem capacidade de decidir melhor. Além da empresa conseguir uma melhor compatibilização dos produtos entre a produção e as vendas, levando a um produto capaz de atender ao cliente e a produção, já que neste setor este fato é de suma importância, dada a diversificação que os modelos podem alcançar.

Em suma, o PCP tem como função a organização, padronização e sistematização do processo, levando a empresa a produzir com mais perfeição, segurança, rapidez, facilidade, correção e menor custo.

### **Etapas do PCP**

O planejamento envolve diversas atividades, das quais destacam-se:

- **Previsão da demanda:** os métodos estatísticos e subjetivos de previsão de demanda auxiliam os gerentes de produção no dimensionamento da produção e dos recursos materiais e humanos necessários. A previsão de demanda assume um papel ainda mais importante quando a empresa adota uma estratégia de produção para estoque.
- **Planejamento da capacidade de produção:** a partir da previsão de demanda de médio e longo prazo e da análise da capacidade instalada, determina-se a necessidade de adequação (aumento ou redução) da capacidade de produção para melhor atender a demanda no médio e longo prazo.
- **Planejamento agregado da produção (PAP):** visa determinar a estratégia de produção mais adequada para a empresa. No plano agregado, estão as

decisões de volumes de produção e estoque mensais, contratação (ou demissão) de pessoas, uso de horas-extras e subcontratação, contratos de fornecimento e serviços logísticos. Usualmente, o horizonte de planejamento é anual com revisão mensal dos planos. Neste nível de planejamento, as informações de demanda e capacidades são agregadas para viabilizar a análise e tomada de decisão.

- **Programação mestre da produção (PMP):** trata-se da operacionalização dos planos de produção no curto prazo. No programa mestre são analisados e direcionados os recursos (máquinas, pessoas, matérias-primas) no tempo certo para produzir a quantidade necessária para suprir a demanda de determinado período. Nessa etapa, temos uma definição mais precisa dos itens e quantidades de produção e estoques, com um grau de detalhamento maior que o utilizado no planejamento agregado, incluindo não apenas previsões de demanda, como também pedidos firmes e ordens abertas de produção e compras.

- **Programação detalhada da produção (PDP):** é a operacionalização propriamente dita no “chão da fábrica”. Define como a fábrica irá operar no seu dia a dia. As atividades que envolvem a programação da produção são: administração de materiais, sequenciamento das ordens de produção, emissão e liberação de ordens.

- **Administração de materiais:** planeja e controla os estoques, define o tamanho dos lotes, a forma de reposição da matéria-prima e os estoques de segurança.

- **Sequenciamento:** é a determinação da sequência de execução das operações de produção nas máquinas, visando minimizar atrasos, ociosidades e estoques em processo.

- **Emissão de ordens:** implementa o programa de produção emitindo a documentação necessária para o início das operações e liberando-a quando os recursos estiverem disponíveis.

Em sistemas de produção repetitiva (alto volume, baixa variedade), a programação detalhada é orientada por regras mais simples e visuais como os sistemas de produção puxada tipo Kanban. Por outro lado, em empresas de produção intermitente (baixo volume, alta variedade), a atividade de programação detalhada torna-se mais complexa, dificultando a sincronização das operações para redução de custos, atrasos e tempos de fluxo das ordens. Neste ambiente, a atividade de programação pode ser apoiada em software específicos de programação da produção.

- **Controle da produção:** é a última etapa do PCP e consiste no acompanhamento dos processos produtivos a fim de verificar o andamento da produção

conforme o planejado, ou seja, verificar se o que foi decidido no plano agregado, programa mestre e programação detalhada está sendo realizado. A partir do apontamento da produção (tempos e rendimentos do processo), o PCP acumula dados atualizados dos processos para utilização nas decisões futuras.

### **Impactos na Capacidade Produtiva da Natura em relação à sua estratégia em Logística**

Com mais de 1,8 milhão de consultoras pelo país e 7.000 funcionários, a Natura é a maior empresa brasileira de venda direta e uma das líderes do mercado de cosméticos. Fundada em 1969, a companhia nasceu com a premissa de um negócio preocupado com o impacto social, econômico e ambiental que causa, além do uso de insumos vegetais a partir da biodiversidade brasileira para a criação de seus produtos.

Mais de 80% dos insumos utilizados pela empresa atualmente são vegetais. A Natura mantém relacionamento com 32 comunidades no Brasil, a maioria na Amazônia, que reúnem mais de 2 mil famílias fornecedoras de ativos da sociobiodiversidade usados em seus produtos. Na foto, um dos ativos dos sabonetes faciais da linha antissinais Natura Chronos. A betaína de cupuaçu é um tensoativo natural que alia a eficácia na limpeza da pele à suavidade dos ingredientes naturais.

São nos laboratórios da Natura que a eficácia e segurança das outras matérias-primas usadas para a fabricação de produtos são pesquisadas. As técnicas incluem modelos computacionais, ensaios in vitro e em pele e córnea sintéticas - há 10 anos a empresa não usa animais em seus testes.

Ao passo em que cria novas fórmulas e embalagens, a empresa usa uma “calculadora ambiental” para dimensionar quanto cada processo gera de impacto ambiental – e quanto isso pode ser diminuído. Um exemplo prático de produto lançado a partir dessas estatísticas é a linha SOU. Criada em 2013, ela foi feita com menos material de embalagem e fórmulas com menos ingredientes. Boa parte das embalagens de Chronos também é de refil, no intuito de reduzir o uso de matérias-primas e resíduos. Por ano, a Natura investe 3% de sua receita em inovação. A Natura investe, a cada ano, 3% de sua receita anual em inovação.

A maior parte da produção da Natura é feita em Cajamar (SP), onde a empresa se instalou em 2001, e no Ecoparque, complexo industrial onde são fabricados os sabonetes da marca, inaugurado em 2014 nas proximidades de Belém.

A preocupação com os impactos ambientais também passa pelas fábricas. As unidades possuem tecnologias para o tratamento dos efluentes e a reutilização da água. Os espaços também aproveitam a luz natural, a fim de economizar energia elétrica e custo. As caldeiras de geração de vapor são movidas a etanol e biomassa.

Pensar na comunicação de cada produto é uma tarefa estratégica, desenhada de forma distinta tanto para consumidores quanto para as consultoras da Natura. Todos os meses são definidos os destaques e a abordagem de apresentação dos itens selecionados, tanto para os meios online quanto para off-line. Boa parte dos materiais são feitos especialmente para as consultoras, que contam com a revista Consultoria, o app Consultoria Natura, treinamentos e dicas de negócios.

Cerca de 2,5 milhões de exemplares da revista *Espaço Natura* são feitos a cada ciclo de vendas, de aproximadamente 3 semanas. O material foi relançado neste ano e é uma das principais ferramentas de vendas das consultoras, por conter informações de produtos, além de dicas de profissionais e sugestões de uso. É por meio dela que os consumidores conhecem as novidades da empresa – apenas em 2015, 220 novos produtos foram lançados.

Atualmente, mais de 99% dos pedidos feitos pelas consultoras para a companhia são realizados via internet e 10% são realizados por meio do aplicativo Consultoria Natura. As consultoras também têm acesso a um pacote de serviços, que inclui chip para celular e leitor de cartão de débito e crédito.

Depois de prontos, os produtos da empresa vão da fábrica para o centro logístico, em Itupeva, no interior paulista, criado em 2015, graças à localização estratégica - 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.

Do hub logístico, os produtos são enviados a oito centros de distribuição da Natura espalhados pelo Brasil e para as outras operações internacionais da empresa no México, Colômbia, Argentina, Peru, Chile, Bolívia e França. Nesse trajeto entre o hub logístico e os centros de distribuição, o transporte dos produtos é feito por carretas automáticas, mais rápidas e bem menos poluentes. Sem elas, a companhia calcula que teria de usar duas vezes mais caminhões para fazer o mesmo trabalho.

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.

Mais de 49.000 pedidos são feitos pelas consultoras Natura por dia em todo Brasil, um total de 1,4 milhão de produtos separados por vez. Para fazer as entregas, a empresa conta com transporte rodoviário, além de cabotagem, carros elétricos e bicicletas elétricas.

Perceber que a utilização dos centros de distribuição, em termos de localização dos armazéns e tempo de transporte, somado aos processos gerenciais e logísticos e a cultura organizacional da empresa, possibilita a entrega dos produtos e serviços com melhor qualidade. Os impactos são visíveis e palpáveis além da capacidade produtiva e nos custos finais, pois o custo reduzido também pode ser influente na demanda e quantidade, ocasionando maior oferta e procura dos produtos.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

As empresas em geral têm como objetivo obter lucro por meio de sua atividade, exceto aquelas que não têm fins lucrativos. É por isso que a gestão de custos é tão importante, pois é por meio dela que é possível avaliar os custos das empresas, identificando os pontos que precisam ser melhorados e buscando a redução de custos de forma eficaz. Atualmente, a gestão de custos não deve ser aplicada apenas nos momentos de dificuldades financeiras, uma vez que, devido à crescente competitividade do mercado, o controle de custos tornou-se uma ferramenta estratégica e, conseqüentemente, uma necessidade permanente. Nesse sentido, torna-se importante conhecer e entender a maneira como os custos são classificados. O conceito de custo é confundido com os conceitos de preço, despesas, desembolsos financeiros, gastos, perdas, desperdício, entre outros. Diante de diversas referências, vamos esclarecer o tratamento de custos na contabilidade:

**Custos de produção do período:** é a soma de todos os custos, diretos e indiretos (matérias-primas e mão-de-obra, custos indiretos de fabricação) no processo produtivo num determinado período de tempo.

**Custo primário:** é a soma de todos os custos diretos no processo produtivo (matérias-primas e mão-de-obra).

**Custo de conversão ou transformação:** é a soma de todos os custos de produção, exceto os materiais, que representam o esforço da empresa no processo de fabricação.

**Custo de produção acabada:** são os custos da produção do período das unidades de produto que foram terminadas.

**Custos de produtos vendidos:** são os custos das unidades que foram produzidas e comercializadas. Na maioria dos casos contém custos de diversos períodos.

Apresentaremos agora os conceitos de gasto, investimento, custo, despesa e desembolso, assim como as classificações dos gastos entre fixos e variáveis, e diretos e indiretos:

**Gastos:** é o sacrifício financeiro (desembolso) com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). Só existe gasto no ato da passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço, ou seja, no momento em que existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução do ativo dado em pagamento. Exemplo: O valor das matérias-primas compradas no último mês.

**Investimentos:** é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos. São os gastos efetuados na empresa com a intenção de se obter lucro com eles. Exemplo: Pode ser a compra de uma máquina que auxiliará no processo produtivo.

**Custo:** são gastos com bens ou serviços utilizados para produção de outros bens ou serviços. Exemplo: A matéria-prima consumida na produção de uma determinada quantidade de produtos ou serviços.

**Despesas:** É o valor dos bens e serviços, não relacionados diretamente com a produção de outros bens e serviços, consumidos num determinado período. Ou seja, o consumo de bens e serviços que não fazem parte ou estão ligados ao processo produtivo da empresa.

As despesas são itens que reduzem o patrimônio líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas. Exemplo: Consumo de Material de expediente pelo escritório.

**Desembolso:** pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrega da utilidade comprada. Exemplo: Pagamento do salário dos funcionários.

Ter um bom controle financeiro é essencial para a gestão empresarial. Conhecer quais são os gastos que afetam a geração de caixa é importante para prever de forma eficiente futuros desembolsos e lucros.

A identificação dos gastos empresariais e sua classificação correta será capaz de proporcionar ao gestor a possibilidade de análise dos custos da empresa. A partir dessa análise ele estará preparado para tomar decisões que melhorem o controle de gastos, sendo possível ter maior precisão na alocação de recursos ou mesmo na redução ou corte de despesas. Existe uma diferenciação entre o gasto fixo e variável, direto e indireto. Como caracterizá-los?

**Fixos** - são os gastos que não possuem uma relação direta com as vendas ou produção. Ou seja, aluguel, condomínio são exemplos de gastos fixos, pois não dependem do número de vendas realizadas ou quantidade produzida para existirem.

**Variáveis** - são os gastos que oscilam proporcionalmente de acordo com as vendas ou produção. Ou seja, energia elétrica e gastos relacionados a promoção de vendas são exemplos de variáveis.

**Gastos Diretos** - aquele gasto determinado necessariamente pela produção, cujo valor é fácil de determinar, que é mensurável sem muita dificuldade, sem a necessidade de muitas contas. São gastos diretos, a matéria-prima e os gastos com mão de obra direta.

**Gastos Indiretos** – são gastos relacionados ao funcionamento de uma empresa que não estão diretamente ligados à sua atividade-fim. Ou seja, mão de obra indireta, depreciação de máquinas, aluguel de galpão, manutenção, seguro de equipamentos, entre outros insumos.

### **Análise do ponto de equilíbrio da Natura em 2020**

A multinacional brasileira de cosméticos Natura & Co. registrou lucro de R\$ 175,7 milhões no quarto trimestre de 2020, revertendo o prejuízo de R\$ 176,1 milhões observado no mesmo período do ano anterior. Este resultado não inclui o efeito de Alocação de Preço de Compra (PPA, na sigla em inglês), que envolve a aquisição da Avon. Considerando o PPA, houve lucro de R\$ 22,3 milhões em 2019, o que fez o resultado do último trimestre de 2020 saltar 687,5%. Os resultados consolidados

incluem Natura &Co Latam, Avon International, The Body Shop e Aesop, além das subsidiárias da Natura nos Estados Unidos, França e Holanda.

O lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda) do quarto trimestre somou R\$ 1,254 bilhão, uma alta de 21,3% sobre o mesmo intervalo de 2019.

A despesa financeira líquida somou R\$ 248,9 milhões, recuo de 36,2% sobre a despesa financeira líquida do último trimestre de 2019. A receita líquida do grupo avançou 24,3% no intervalo entre outubro e dezembro do ano passado, sobre o mesmo período de 2019, para R\$ 11,997 bilhões. Considerando o PPA, a receita líquida do último trimestre de 2019 foi de R\$ 4,652 bilhões, o que fez o indicador saltar 157,9% no período.

### **3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

Conhecer e dominar a terminologia de custos é o caminho para que os profissionais consigam mensurar de forma eficaz os elementos contábeis nos relatórios. Dessa forma, conseguem contribuir com melhorias nos processos de registro e, principalmente, na gestão.

Esses termos indicam como o valor do que a empresa oferece como produto é composto. A partir disso, uma análise irá definir se vale ou não a pena produzir determinado produto, ou se um modelo de negócio funcionará e ainda o que precisa ser melhorado (quais itens) para que a empresa se torne mais eficiente.

Veja as principais definições:

- **Gasto:** é uma saída financeira com a qual a organização arca para obter um produto ou serviço qualquer. É representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos, normalmente dinheiro. Exemplos: gasto com mão de obra, gasto com compra de matéria-prima.
- **Investimento:** gasto feito em função de sua vida útil ou de ganhos futuros. Exemplos: compra de maquinário (investimento permanente) e compra de matéria-prima (investimento circulante).
- **Custo:** é um gasto relacionado a um bem ou serviço utilizado para produzir outros bens ou serviços. Os custos têm subdivisões, podem ser fixos, variáveis, diretos e indiretos. Exemplos: Energia elétrica é um gasto que depois se transforma em custo. A compra de matéria-prima é um gasto que se transforma em investimento

circulante e depois vira custo (e que vira investimento novamente, até que a mercadoria seja vendida).

- Despesa: é o bem ou serviço consumido de forma direta ou indireta para se obter receitas. Exemplo: a comissão de vendedores.

- Desembolso: é o pagamento relacionado à aquisição do bem ou serviço.

- Perda: bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

Exemplo: perdas com incêndios.

A terminologia exige cuidado e atenção pois muitos elementos mudam de definição conforme o processo. O gasto com mão-de-obra, por exemplo, é um custo de produção. No entanto, se ocorrer uma greve e a organização precisar contratar mão de obra externa para continuar com a produção, esse gasto será identificado como perda.

A classificação de custos pode ser feita de várias maneiras, sempre de acordo com a sua finalidade. A classificação é usada para o cálculo de sistema de custos variáveis.

Sua importância se dá, principalmente, para que se saiba diferenciá-los dos custos fixos, a fim de se obter subsídios para definir o preço de venda, baseando-se na oscilação de custos.

A importância de saber a diferença entre custo de despesa é, principalmente, para fins de contabilidade financeira, uma vez que os custos são incorporados aos produtos e as despesas têm seus lançamentos feitos diretamente na demonstração financeira.

A sua identificação é necessária para as organizações definirem com mais clareza a margem de contribuição de seus produtos (o valor que sobra após os produtos serem vendidos e após os custos serem deduzidos).

Os custos sempre estão relacionados à produção de bens ou serviços e as despesas são os valores referentes a recursos consumidos para o funcionamento da organização.

### **Exemplos de custos diretos e indiretos**

Custos diretos:

- Matéria-prima
- Mão de obra direta
- Material de embalagem

- Energia elétrica das máquinas
- Depreciação de equipamentos

Custos Indiretos:

- Aluguel da fábrica
- Gastos com limpeza da fábrica
- Energia elétrica não associada à produção (do setor administrativo, por exemplo)
- Salários dos chefes de supervisão das equipes de produção

### DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

Classificadas por função	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
<b>Custo dos produtos vendidos</b>	-	-	<b>13.229.715</b>	<b>4.033.454</b>
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	15.702.787	6.395.586
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	<b>92.301</b>	-	<b>5.955.996</b>	<b>2.405.576</b>
<b>Total</b>	<b>92.301</b>	-	<b>34.888.498</b>	<b>12.834.616</b>
<b>Classificadas por natureza</b>				
Custo dos produtos vendidos	-	-	13.229.715	4.033.454
Matéria-prima/Material de embalagem/Revenda	-	-	11.222.801	3.457.481
Custos com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	638.525	293.374
Depreciação e amortização	-	-	215.355	574.43
Outros	-	-	1.153.034	225.156
<b>Despesas com vendas, marketing e logística</b>	-	-	<b>15.702.787</b>	<b>6.395.586</b>
Gastos logísticos	-	-	2.479.156	797.055
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	4.198.147	1.667.202
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	-	-	7723.827	3.164.875
Depreciação e amortização	-	-	1.301.657	766.454
<b>Despesas administrativas, P&amp;D, TI e projetos</b>	<b>92.301</b>	-	<b>5.955.996</b>	<b>2.405.576</b>
Gastos em inovação	-	-	270.256	89.675
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	71.463	-	2.498.024	1.223.586
Demais despesas administrativas	20.838	-	1.985.872	798.796
Depreciação e amortização	-	-	1.201.844	293.519
<b>Total</b>	<b>92.301</b>	-	<b>34.888.498</b>	<b>12.834.616</b>

### BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Salários, participação nos resultados e bonificações	43.133	-	5.407.990	2.315.517
Plano de previdência complementar	-	-	186.373	93.528
Pagamentos baseados em ações (nota nº 33.5)	12.394	-	163.345	58.855
Encargos sobre ações restritas (nota nº 33.5)	5.890	-	68.617	59.753
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	1.448	-	684.992	253.510
Encargos, impostos e contribuições sociais	879	-	635.248	231.384
INSS	7.719	-	188.131	171.615
<b>Total</b>	<b>71.463</b>	-	<b>7.334.696</b>	<b>3.184.162</b>

(Em milhares de reais – R\$)

### 3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio. É ele que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos; que indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

Em outras palavras, o ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão financeira para identificar o volume mínimo de faturamento para não gerar prejuízos.

Geralmente, o ponto de equilíbrio é calculado sob a forma de percentual da receita projetada.

A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio. E quanto menor for o ponto de equilíbrio, mais a empresa possui os seus custos relacionados à operação (custos variáveis) do que à manutenção (custos fixos) - ficando mais competitiva e com melhor rentabilidade frente aos seus pares.

A Natura &Co reverteu o prejuízo de R\$ 392,91 milhões registrado no segundo trimestre do ano passado, com lucro de R\$ 232,2 milhões obtido no final de junho de 2021.

Por outro lado, o Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) teve queda de 3,4%, somando R\$ 630 milhões. No critério ajustado, o indicador ficou em R\$ 811,2 milhões, com margem de 8,5%.

Segundo a empresa, as pressões inflacionárias no período de abril a junho deste ano foram amplamente compensadas pelos ganhos de sinergias, preços e alavancagem de vendas. Excluindo os efeitos não-recorrentes relacionados à pandemia no segundo trimestre de 2020, a margem Ebitda ajustada teria melhorado neste trimestre, acredita a empresa.

A receita líquida consolidada na mesma base de comparação aumentou 36,2% em relação ao mesmo intervalo do ano anterior, impulsionada pelo crescimento em todos os negócios em ambos os períodos.

Excluindo o efeito de faseamento do incidente cibernético no ano passado, que deslocou R\$ 454 milhões em vendas do segundo para o terceiro trimestre, a receita líquida ajustada, segundo a empresa, teria aumentado 27,9%.

A empresa encerrou o trimestre com R\$ 8 bilhões em caixa, sendo R\$ 4,5 bilhões em caixa e R\$ 3,5 bilhões em depósitos de curto prazo. O fluxo de caixa teve um consumo de R\$ 1.131,6 milhões de abril a junho, conforme esperado, também sob impacto dos efeitos da Covid-19, pontua a companhia.

No segundo trimestre de 2021 a empresa 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).

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS  
PARA OS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2021 E DE 2020  
(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido do período por ação)

Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
	01/04/2021	01/04/2020	01/01/2021	01/01/2020	01/04/2021	01/04/2020	01/01/2021	01/01/2020
	a	a	a	a	a	a	a	a
	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020
OPERAÇÕES CONTINUADAS								
RECEITA LÍQUIDA	26	-	-	-	9.517.166	6.987.180	18.972.239	14.505.174
Custo dos produtos vendidos	27	-	-	-	(3.318.287)	(2.375.507)	(6.640.754)	(5.254.229)
LUCRO BRUTO					6.198.879	4.611.673	12.331.485	9.250.945

### **Impactos Financeiro em relação à Covid-19**

A Companhia monitora a evolução da pandemia Covid-19 nos mercados nos quais opera, atuando para minimizar impactos nas operações e na posição patrimonial e financeira da Companhia e de suas controladas e implementando medidas apropriadas para garantir a continuidade das operações, proteger o caixa, melhorar a liquidez e promover a saúde e a segurança de todos. Durante o trimestre findo em 31 de março de 2021, a Administração avaliou os eventuais impactos dos principais riscos e incertezas que poderiam afetar as informações trimestrais ora apresentadas.

No Brasil, o aumento no índice de transmissão e no número de óbitos em 2021 levou à adoção de medidas mais restritivas de circulação e funcionamento de atividades não essenciais. Nesse cenário, a Companhia e suas controladas mantiveram o foco na operação em ambiente digital, permitindo compensar o impacto do fechamento de lojas, por meio do incremento em vendas a partir do e-commerce e venda direta. No entanto, diminuições graduais nas restrições em mercados nos quais a Companhia e suas controladas operam, principalmente na Europa e Ásia, têm sido permitidas pelas autoridades locais, possibilitando que lojas físicas voltem a operar, mesmo com algum

nível de restrição, beneficiando esse segmento de negócio. Em vista deste cenário, a Companhia revisa as expectativas de recuperabilidade de seus ativos financeiros e não financeiros na elaboração destas informações trimestrais, considerando as informações mais recentes disponíveis e refletidas nos planos de negócios da Companhia.

No primeiro trimestre de 2021, não foi identificada deterioração na liquidez da Companhia, sua posição de caixa ou alavancagem que pudesse impactar o cumprimento de covenants financeiros. Adicionalmente, a Administração revisou as suas projeções de resultados futuros desde o encerramento do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, não identificando desvios em relação a estas projeções ou nas premissas mercadológicas associadas ao teste de redução ao valor recuperável realizado em 31 de dezembro de 2020 que indicasse a necessidade de realização de teste adicional de redução ao valor recuperável do goodwill e demais ativos de vida longa.

## **4. CONCLUSÃO**

Como podemos concluir, a Natura Cosméticos S.A é uma empresa líder no mercado, no setor de cosméticos e produtos para higiene pessoal; a corporação demonstra solidez financeira e uma política interna muito bem estruturada para conectar todos os setores organizacionais a fim de promover a rentabilidade e lucratividade de seus negócios.

Além disso, é uma empresa de grande renome no mercado nacional e internacional, reconhecida mundialmente pela sua conduta ética associada à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável e a qualidade de seus produtos. Seu sistema de venda direta tornou-se referência no setor e sua estrutura gerencial permite a entrega de produtos de excelente qualidade, através de uma logística muito eficiente que atende tanto pedidos online quanto via a rede direta de consultoras. Soma-se a isso a atitude da empresa de investir em pesquisa e desenvolvimento, sempre inovando na entrega e confecção de seus produtos.

Para o presente trabalho, encontrou-se a dificuldade de acesso a dados abertos em relação aos custos/despesas, o que não prejudicou o entendimento das abordagens referentes à estratégia e posicionamento logística, assim como a gestão estratégica de custo. Atributos essenciais para o excelente desempenho da empresa Natura no mercado.

Assim sendo, entende-se que há correlação direta entre a estratégia em logística, viabilizada pela rede de distribuição da empresa e posicionamento logístico, que juntos contribuem para a formulação da gestão estratégica dos custos, proporcionando maior vantagem comparativa frente às outras empresas no mercado e maior poder de compra.

Através do desempenho organizacional da empresa, é possível compreender como a estratégia em logística da Natura apresenta influência direta e indireta na composição dos custos dos seus produtos. A construção dos centros de distribuição é a materialização deste processo.

A proposta de pensar a cadeia de valor, conforme Porter sugere, como um conjunto de atividades tecnológica e economicamente distintas, permite com que se estruture o negócio em termos rentáveis, e a capacidade de agregar valor às atividades proporciona à empresa uma excelente vantagem competitiva. Isso quer dizer que gerir custos com foco estratégico pode tornar os processos produtivos mais eficientes e com isso, elevar a lucratividade do negócio, pois quando falamos de custos, estamos falando de todos os valores agregados ao produto ou serviço em questão.

Com todo conteúdo apresentado neste trabalho, entendemos que a logística estratégica proporciona os meios necessários para otimizar as operações e fazer com que a empresa consiga ser mais eficaz e eficiente, obtendo resultados cada vez melhores. Assim, é possível crescer sempre mais e conquistar mais espaço nesse mercado cada dia mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

### ➤ No texto: INTRODUÇÃO

### ➤ Nas Referências:

Como o planejamento logístico impacta no sucesso da empresa? Disponível em:

<<https://blog.gs1br.org/como-o-planejamento-logistico-impacta-no-sucesso-da-empresa/>>. Acesso em 17 de set. de 2021.

Identificação das ações da logística empresarial quando aplicada de forma estratégica.

Disponível em:

<<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/logistica-empresarial-aplicada-como-estrategia-para-otimizacao.htm>>. Acesso em 17 de set. de 2021.

### ➤ No texto: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

➤ **Nas Referências:**

História da Natura. Disponível

em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em 20 de set. de 2021.

NATURA. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/investidores>>. Acesso em 20 de set. de 2021.

➤ **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:**

O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo, 05 de fev. de 2019. Disponível em: <  
<https://exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo/>>. Acesso em 13 de set. de 2021.

PCP - Planejamento e Controle da Produção, 13 de out. de 2018. Disponível em:  
<https://portogente.com.br/portopedia/78470-pcp-planejamento-e-controle-da-producao>>. Acesso em 13 de set. de 2021.

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

➤ **Nas Referências:**

Entenda o conceito de custo na contabilidade, 25 de maio de 2020. Disponível em:<  
<https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-o-conceito-de-custo-na-contabilidade/>>. Acesso em 14 de set. de 2021.

Entenda tudo sobre custos diretos, indiretos, fixos e variáveis, 28 de fev. de 2020. Disponível em:<  
[https://www.cobli.co/blog/custos-diretos-e-indiretos/#Qual\\_a\\_diferenca\\_entre\\_gastos\\_despesas\\_e\\_custos](https://www.cobli.co/blog/custos-diretos-e-indiretos/#Qual_a_diferenca_entre_gastos_despesas_e_custos)>. Acesso em 14 de set. de 2021.

Gasto Fixo e Variável. Disponível em:<  
<https://h4money.com.br/controle/gasto-fixo-e-variavel/>>. Acesso em 14 de set. de 2021.

Natura &Co. reverte prejuízo e apresenta lucro de R\$ 175,7 milhões, 04 de mar. de 2021. Disponível em:<  
<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/03/04/natura-co-reverte-prejuizo-e-apresenta-lucro-de-r-1757-milhoes.htm>>. Acesso em 14 de set. de 2021.

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

➤ **Nas Referências:**

NATURA &CO HOLDING S.A. Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas. Disponível em: <<https://api.mziq.com/>>.

Terminologia de custos: conheça as classificações, 28 de nov. de 2018. Disponível em:<<https://www.educamundo.com.br/blog/terminologia-contabilidade-custos>>. Acesso em 15 de set. de 2021.

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

➤ **Nas Referências:**

Central de resultados Natura&CO. Disponível em:<<https://ri.naturaeco.com/pt-br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>>. Acesso em 21 de set. de 2021.

Natura &Co tem lucro líquido de R\$ 232,2 mi no 2º trimestre e reverte prejuízo. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/natura-co-tem-lucro-liquido-de-r-232-2-mi-no-2-trimestre-e-reverte-prejuizo/>. Acesso em 22 de set. de 2021.

Ponto de equilíbrio: ferramenta para manter seu negócio seguro, 05 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 21 de set. de 2021.

Resultados do segundo trimestre de 2021. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/48afa322-771a-adee-698d-fb2efa6455cb?origin=1>>. Acesso em 21 de set. de 2021.

➤ **No texto: CONCLUSÃO**

➤ **Nas Referências:**

O impacto da logística estratégica no crescimento saudável da sua empresa. Disponível em:<<https://patrus.com.br/blog/o-impacto-da-logistica-estrategica-no-crescimento-saudavel-da-sua-empresa/>>. Acesso em 23 de set. de 2021.

## ANEXOS

Vídeo sobre a Cadeia Logística da Natura. Disponível em:

<https://youtu.be/JSdxG54jkns>



Logotipo usado pela empresa Natura Cosméticos S.A.

