



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE

ENSINO OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

CADEIA DE SUPRIMENTOS

NATURA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE
ENSINO OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

CADEIA DE SUPRIMENTOS

NATURA

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PROF^a
ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA
VENÂNCIO

ESTUDANTES:

Fabio Antonio Rodrigues de Moraes 1012020100431

Maisa de Oliveira Souza Alves 1012021200037

Leticia Maria Mantovani Pinto 1012020100018

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	6
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	20
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	21
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	26
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	29
4. CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

A elaboração deste Projeto visou realizar uma análise sobre a empresa de cosméticos Natura. Assim, para elaborar o presente projeto foi inserido conceitos/teorias associados às disciplinas Fundamentais da Logística as quais foram estudadas nesta parte do curso e juntamente com dados da empresa.

A partir no cenário inicial temos como objetivo na construção do projeto evidenciar a importância da logística dentro das organizações que venham fazer parte de uma cadeia onde se torna necessário para o desenvolvimento a melhoria contínua e a excelência dos meios de distribuição que possa tornar os processos eficazes.

O projeto está dividido em tópicos, que buscam evidenciar os processos da cadeia de processos logísticos na empresa Natura.

A Natura é a maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, ostentando um resultado de R\$1.910 milhões em termos de receita bruta em 2003. A companhia desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país.

A missão da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem estar/estar-bem.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

De acordo com o Blog da Natura (2021),

Fundada em 1969, a Natura é uma empresa multinacional brasileira de cosméticos, produtos de higiene e beleza. Líder no setor da venda direta no Brasil, a Natura atingiu um volume de negócios líquido de 7,9 mil milhões de reais (ou seja, 2,1 mil milhões de euros) em 2016, e conta com 6400 colaboradores, bem como 1,8 milhões de conselheiros(as). Para além do Brasil, a empresa está também implantada em países como a Argentina, Bolívia, Chile, México, Peru, Colômbia, Estados- Unidos e França. Possui fábricas em Cajamar (estado de São Paulo), Benevides (estado do Pará) e centros de pesquisa e tecnologia em São Paulo, Manaus (estado do Amazonas) e em Nova Iorque (Estados Unidos).

Os produtos da Natura são desenvolvidos para suscitar prazer e bem-estar. Despertam os sentidos e melhoram a relação das pessoas consigo próprias, com o seu corpo, com os outros e com o mundo.

Propomos produtos em várias categorias: banho, corpo, rosto, cabelo, perfumes, e usamos ingredientes vegetais provenientes da biodiversidade brasileira, colhidos em parceria com comunidades locais.

Graças ao seu empenho em prol da sustentabilidade desde os seus primórdios e ao seu objetivo até 2020 de produzir um impacto ambiental social e económico positivos, a Natura tornou-se

também a maior empresa com certificação B Corp no mundo e a primeira empresa cotada em bolsa a receber esta certificação em dezembro de 2014. É assim detentora do fabricante australiano de cosméticos Aesop, com lojas em vários continentes, nomeadamente Oceânia, Ásia, Europa e América do Norte. Desde 2017, a Natura possui também The Body Shop (que pertencia antigamente ao grupo L'Oréal).

- Website Oficial: <https://www.natura.com.br>
- Cep: São Paulo/SP, 05106-000
- Cep: Cajamar/SP 07790-190
- Setor de atividades: Produtos cosméticos
- Idealizador: Luiz Seabra
- Razão social: Natura cosméticos S/A
- Situação: Ativa
- Tipo: Matriz
- Natureza Jurídica: 2046 - Sociedade anônima aberta
- Multinacional: Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.
- Sede e cnpj: São Paulo/SP CNPJ sob o nº 71.673.990/0001-77, IM 15.679, IE142.484.958.110
- Sede e cnpj: Cajamar/SP CNPJ sob o nº 00.190.373/0001-72, IE 241.022.419.113

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU PROCESSO NA EMPRESA NATURA.

Zé Ballou salienta a Logística / Cadeia de Suprimentos como: Conjunto de atividades funcionais (Transportes, controle de estoques, armazenagem etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, ao quais se agrega valor ao consumidor. (BALLOU, 2006, p.29).

Neste termo a logística deve ser formada por um processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz das mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. A logística trata da criação de valor — valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los. Por exemplo, os bares que servem bebidas e lanches nos estádios de esportes não terão valor algum para os consumidores, a menos que sejam de fácil acesso por esse público, nos eventos

esportivos e artísticos, e contem com estoques correspondentes à demanda característica dessas ocasiões. A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos (Fig. 1) como contribuinte do processo de agregação de valor. Quando pouco valor pode ser agregado, torna-se questionável a própria existência dessa atividade, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de colocá-lo ao alcance deles. Para incontáveis empresas no mundo inteiro, a logística vem se transformando num processo cada vez mais importante de agregação de valor, por incontáveis razões.

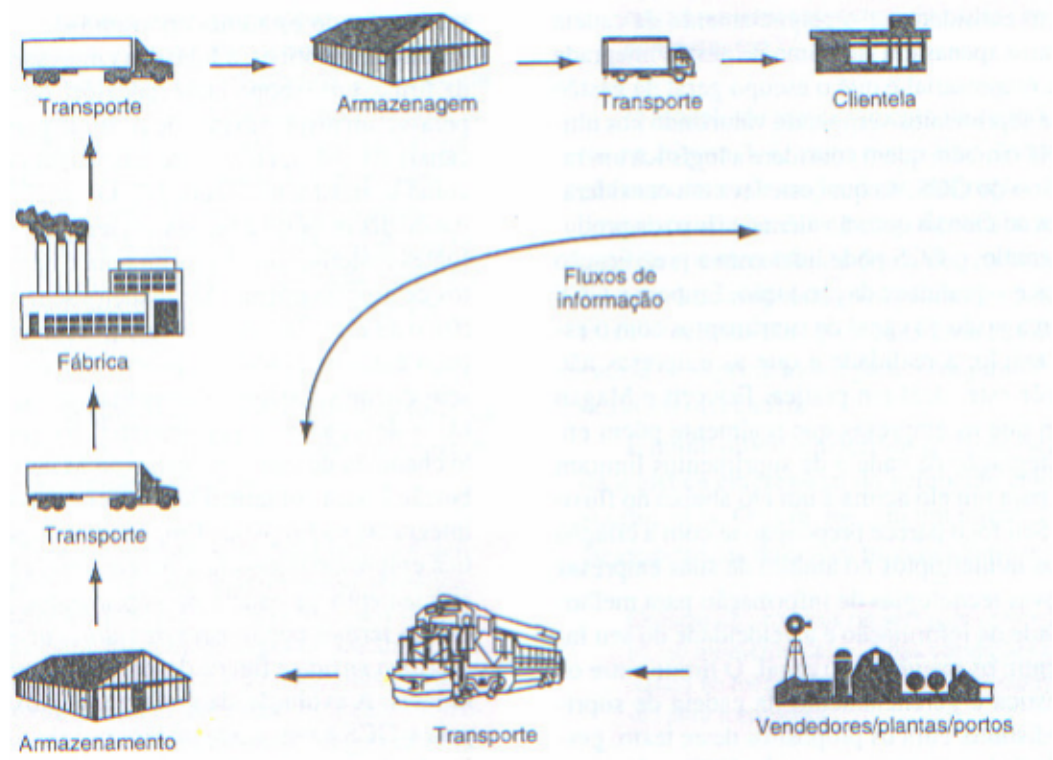


Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa.
Fonte: – BALLOU (2006)

As operações industriais e logísticas da Natura se concentram no “Espaço Natura”, o centro integrado de pesquisa, desenvolvimento, produção e logística. A fábrica que fica no município de Cajamar em São Paulo é a maior da América do Sul, instalada em uma área de 678 mil metros quadrados (77 mil dos quais de área construída). A Natura tem uma enorme capacidade de produção e ótimas perspectivas de crescimento estimando alcançar uma marca de 450 milhões de unidades de produtos produzidos. Desta forma, investe aproximadamente R\$ 205 milhões, sendo um dos centros de operações da empresa é um dos mais modernos deste tipo na América Latina, sua estrutura compreende: doze edifícios, quatro fábricas, um armazém vertical de última geração, laboratórios e centros de pesquisa, áreas administrativas e operacionais, centro de treinamento, centro de serviços, biblioteca, estação de tratamento de efluentes e clube poliesportivo.

Matéria-Prima

A Natura compra matéria-prima de diversos fornecedores, sendo os domésticos responsáveis por aproximadamente 90% dos custos. Os dez principais fornecedores representaram 42,8% do total de custos com matéria-prima no ano passado. A empresa também possui contratos de longo prazo com os fornecedores mais importantes e possui alguns custos de matéria-prima atrelados ao dólar. (ESTUDO..., p.69) A Natura utiliza para produção, diversos recursos extraídos da biodiversidade brasileira (exemplo linha Ekos), comprando os ingredientes necessários de produtores autônomos. Com isso, a empresa não depende de um único fornecedor para a produção de qualquer de suas linhas, ela faz a diversificação, porém, não deixa de prestar atenção na qualidade.

Pesquisa e Desenvolvimento

A Natura possui uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento, com a qual é responsável pela análise mercadológica, aplicação de tecnologias, desenvolvimento de produtos e embalagens, assim como de outras áreas. Conta com uma estrutura composta

por 11 laboratórios no complexo fabril representando a subsidiária Natura de Inovação. Um dos fatores que contribuem para aumentar a capacidade de pesquisa e desenvolvimento da Natura são as parcerias com universidades e centros de pesquisa. A expectativa da Natura é de que 2,7% da receita líquida sejam destinados para investimentos com pesquisa e desenvolvimento.

Vendas

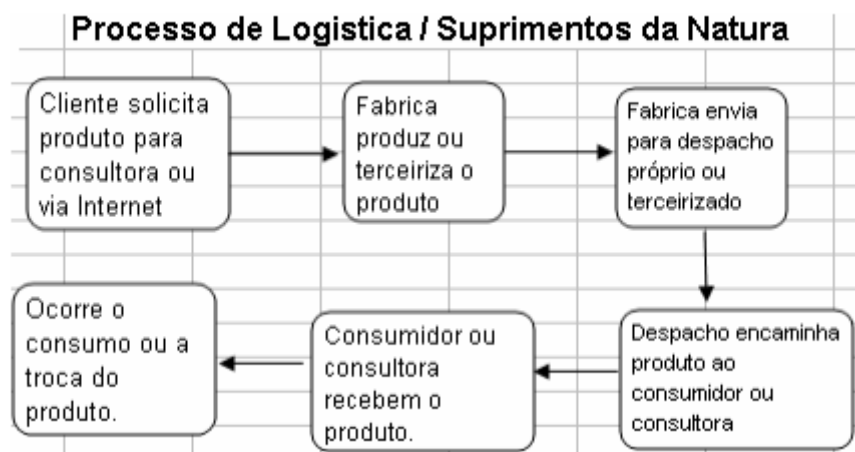
A Natura possui representantes de venda no Brasil e no exterior, sendo que 97% dos representantes de venda são mulheres e, por não terem vínculo empregatício com a empresa, não recebem salários, contribuindo para um menor gasto com despesas administrativas de vendas. A comercialização dos produtos é feita em ciclos de 3 semanas, sendo que, a cada ciclo são impressos novos exemplares do catálogo Vitrine Natura, com a apresentação dos produtos e ofertas promocionais, contendo 38 dados retirados do prospecto de emissão pública da Natura. Os representantes de venda geralmente têm 21 dias para pagar pelos produtos, sendo que em datas especiais, como Natal e Dia das Mães, podem ser divididas em duas prestações iguais (21 e 42 dias). Apesar dos catálogos de produtos da Natura já possuírem preços tabelados, os representantes são livres para estabelecerem seus preços para o consumidor. A Natura possui uma ampla estrutura de vendas que conta com 6 gerências de mercado, 27 gerentes de vendas e 680 promotoras, distribuídos em pontos estratégicos, para uma melhor supervisão em todas as regiões do país.

Distribuição

A Natura comercializa seus produtos dentro e fora do território nacional, através de seus representantes. A distribuição no exterior é feita entre os países: Argentina, Peru, Chile e com uma pequena abertura no mercado Europeu. O canal exclusivo de vendas diretas associado à força de sua marca geram boas margens de crescimento das vendas, conquistando a sua participação no mercado dos canais de distribuição convencionais. Apesar de o canal ser diferente, concorre de forma equitativa com os

seguintes gigantes do setor de cosmético global que atuam no Brasil: Avon, L'Oréal e Nívea. Apesar da Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive também atuarem no país, às áreas do mercado explorado por estas é um pouco diferente do mercado alvo da Natura. A empresa recebeu em 2003, em média 22.000 encomendas por dia, das quais aproximadamente 98% foram encaminhadas em 24 horas. A logística de transporte dos produtos para as residências dos representantes de venda envolve a utilização de vinte e seis diferentes empresas e serviço postal e o tempo de entrega nas poucas regiões classificadas como de difícil acesso leva até dez dias.

Diante destas informações podemos observar (Fig.2) alguns pontos interessantes na cadeia de suprimentos da natura:



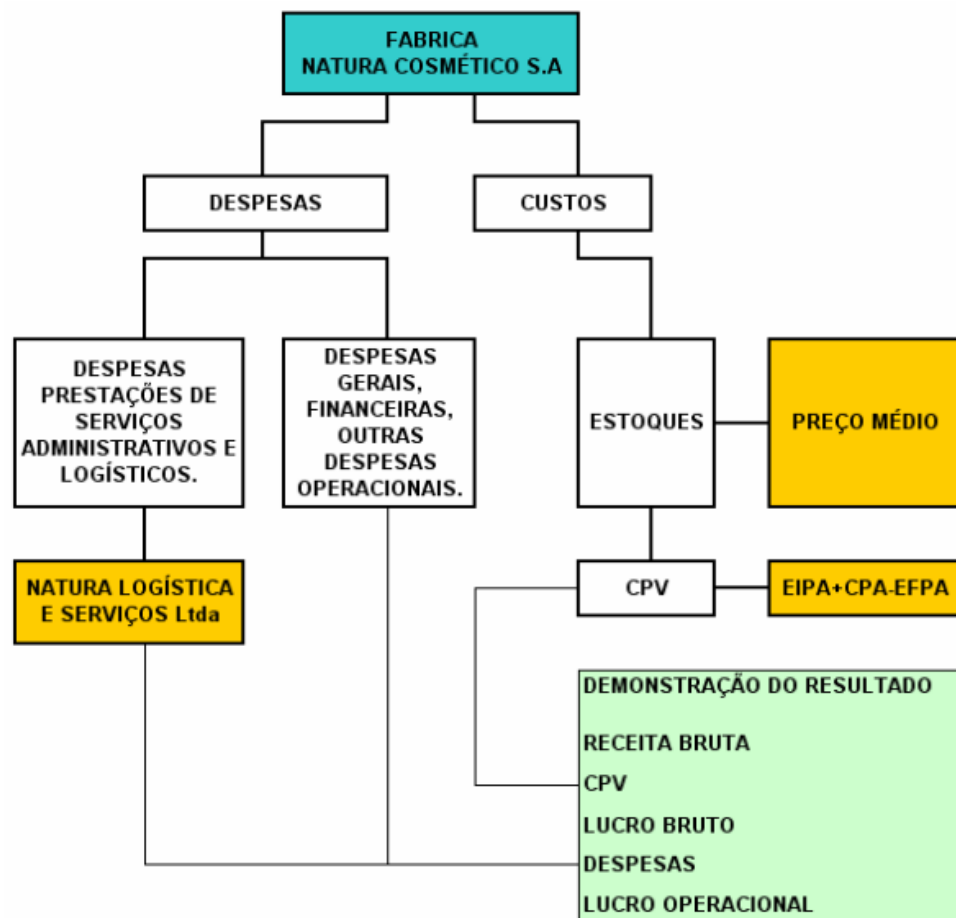
ASSIMILAÇÃO DOS CUSTOS DE MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICO

As atividades desempenhadas através da Logística são diversas e envolvem todo o sistema de compras, vendas, armazenagem, recebimentos, expedição, processamento de pedidos e a movimentação dos produtos para posterior entrega aos clientes. Em

algumas empresas a atividade logística adentra como parte das despesas gerais de vendas e administrativas de seu resultado. Como afirma a Natura Cosméticos S.A. (2006) seu setor logístico é firmado pela empresa Natura Logística e Serviços Ltda., onde “suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos”. A Natura Logística e Serviços Ltda., por ser uma prestadora de serviço, causa um gasto para a Empresa Natura Cosméticos S.A. Segundo Eliseu Martins:

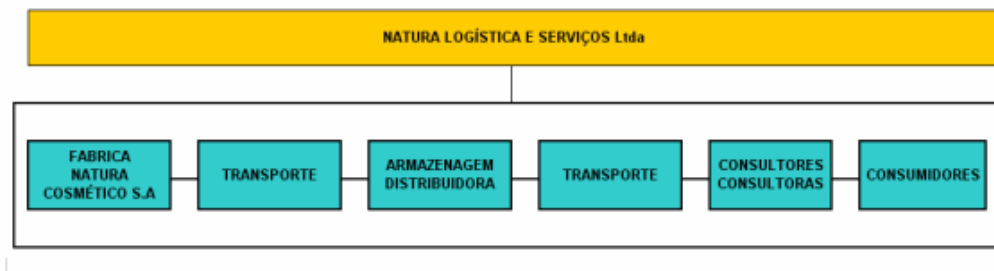
Gasto – Compra de um produto ou serviço qualquer que gera sacrifício financeiro para a entidade (Desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). (MARTINS, 2006, p.24). 15

Os gastos vêm englobar elementos como desembolso, investimentos, Custos, Despesas e Perdas. Há de se ressaltar que serão abordados apenas Custos e Despesas, por possuírem maior relevância nas atividades Industriais. A começar por Custos, Martins (2006, p.25) dispõe que se trata de um “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. E continua o autor definindo Despesas como “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” (MARTINS, 2006, p.25). A Empresa Natura Cosméticos S.A., além de ter sua fábrica matriz, possui filiais de distribuição, em que são armazenadas o seu estoque de produtos acabados para que possam ser distribuídos, a partir dali, para os Consultores ou Consultoras, que conforme a empresa citada acima, são pessoas cadastradas para a distribuição dos produtos por meio de venda direta até os consumidores. Pode-se observar através do Organograma de apropriação de gastos da organização (FIG. 3), a análise de forma analógica realizada entre Logística/Cadeia de Suprimentos e a apropriação dos custos desde a fábrica Natura Cosméticos S.A. até seus consumidores:



Conforme o Organograma acima, os gastos da Natura Cosméticos S.A. podem ser divididos em despesas e custos, sendo os custos totais, todo o custo gerado na fabricação de seu produto, desde as matérias-primas e materiais de embalagem (Capim-Limão; Camomila; Cumaru; Priprioca; vasilhame etc.), até os produtos acabados (Sabonetes; Cremes; Perfumes; etc.). Os custos dos estoques de matérias-primas são avaliados pelo critério de custo médio, conforme afirma a Natura Cosméticos S.A. (2006) “Estoque – Registrado pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável”.

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



A Cadeia de Suprimentos (FIG. 2) apresenta o escoamento dos produtos e informações, onde os Custos e/ou Despesas da Natura Logística e Serviços Ltda. serão todos os gastos gerados: no transporte, na manutenção de estoques, no processamento de pedidos, na programação de produtos, nas embalagens de transportes e segurança do produto, na armazenagem, no controle dos materiais, na manutenção de informação desde a fonte de abastecimento, Natura Cosméticos S.A. até o consumidor final. Segundo o autor, “[...] uma boa gestão da cadeia de suprimento pode gerar vendas, e não apenas reduzir os custos”. (BALLOU, 2006, p.36), ou seja, mesmo se a prestadora de serviço Natura Logística e Serviços Ltda. apresentar um gasto para a Natura Cosméticos S.A., o objetivo final será minimizar estes gastos e aumentar as suas receitas.

3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS

O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo

Como são feitos os produtos da Natura e o caminho que percorrem do desenvolvimento às revistas das consultoras e consumidores

1. Do começo ao fim

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.

2. Matérias-primas

A Natura pesquisa na natureza ingredientes que tragam benefícios cosméticos, para o corpo e os cabelos, ou que tenham características de perfumação. Além das vendas no país, a companhia está presente na Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru e França. Em 2012, adquiriu a marca australiana Aesop, com 157 lojas em 19 países.

3. Sociobiodiversidade

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 tenso ativo natural que alia a eficácia na limpeza da pele à suavidade dos ingredientes naturais.

4. Sem animais

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.

5. Calculadora ambiental

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.

6. Fabricação dos produtos

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. Na foto, a linha de produção de Chronos na fábrica Bacia do Rio Amazonas, em Cajamar. Criada há 30 anos, ela foi relançada em 2016 com novos ingredientes da biodiversidade brasileira aliados ao conhecimento científico dos ativos de laboratório.

7. Energia renovável

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, afim de economizar energia elétrica e custo. As caldeiras de geração de vapor são movidas a etanol e biomassa.

8. Informação direcionada

Pensar na comunicação de cada produto é uma outra 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.

9. Grande vitrine

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.

10. Pedidos à Natura

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.

11. Controle de estoque

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.

12. Menos fumaça

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.

13. Distribuição descentralizada

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.

14. Caminhos diversos

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.

15. Exército de vendas

As vendas da Natura são feitas por cerca de 1,3 milhão de consultoras no país e outras 500.000 no exterior. Todas têm liberdade de trabalhar onde e no horário que bem entenderem.

16. Consultora digital

As vendas também são feitas, desde dezembro de 2014, por meio de uma plataforma digital que já conta com 70.000 franqueados digitais. Por meio dela, o pedido é feito pela internet e a entrega a cobrança ficam por conta da fabricante. Desde abril, os consumidores também podem comprar os produtos por um e-commerce.

17. Indicador social

As consultoras não são funcionários diretos da Natura, mas a companhia sabe quanto esses profissionais são importantes para o negócio. Com base nisso, a Natura criou um indicador para medir o desenvolvimento humano e qualidade de vida das parcerias, o IDH-CN, uma adaptação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da ONU. A partir dos resultados desse índice, a companhia passou a dar vantagens exclusivas para as consultoras, como bolsas para cursos de graduação e descontos em

farmácias. “Os benefícios sociais para as consultoras são uma oportunidade adicional de progressão profissional para elas”, afirma a Natura. Com a certeza de que os benefícios são também, ainda maiores, para o negócio como um todo.

18. Tempo real

Cada pedido, transação e interação com consultoras e clientes é acompanhado, em tempo real, 24 horas por dia, pela equipe de tecnologia digital da Natura. Os sistemas são muito usados nas campanhas de lançamento de produtos, captações de pedidos e capacitações das consultoras, explica a empresa.

19. Loja física

Também em abril a Natura abriu sua primeira loja física, na capital paulista, com o plano de ter cerca de cinco lojas até o fim de 2016, iniciativa que faz parte da estratégia de diversificação dos canais de vendas da empresa. Na loja Natura, há disponíveis produtos selecionados de categorias diversas, como maquiagem e sabonetes, e é possível experimentar os itens em um espaço pensado para isso. “A mesma pessoa que experimenta os produtos na loja pode depois comprar com uma de nossas consultoras, que fazem parte da nossa mais importante rede de relações”, afirma João Paulo Ferreira, presidente da Natura.

3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

Os estudantes devem realizar um levantamento sobre as etapas do processo de suprimentos da empresa escolhida para o projeto.

Nesse levantamento, devem ser consideradas as informações tanto externas (preços e descontos, condições gerais de mercado etc) como internas (desenvolvimento de produtos, engenharia etc).

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Processos ligados à área de suprimentos da empresa Natura escolhida para o projeto. Nossa equipe escolheu algumas etapas importantes para serem demonstradas no PI, como: Aquisição de matéria prima, fabricação de produtos, controle de estoque, distribuição descentralizadas e informação direcionada.

São processos de extrema importância. Vale ressaltar que a organização deve escolher bem o seu fornecedor, para que futuramente não possa deixar de cumprir tais demandas do mercado e gerar perda de vendas, despesas com operações paradas, salário de funcionários, entre outros fatores que podem fazer com que a empresa não tenha um lucro contínuo e perca seu lugar no cenário.

Como são feitos os produtos da Natura e o caminho que percorrem do desenvolvimento às revistas das consultoras e consumidores. Segundo a escritora, Tatiana Vaz, 2016:

- **MATÉRIAS-PRIMAS**

A Natura pesquisa na natureza ingredientes que tragam benefícios cosméticos, para o corpo e os cabelos, ou que tenham características de perfumação. Além das vendas no país, a companhia está presente na Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru e França. Em 2012, adquiriu a marca australiana Aesop, com 157 lojas em 19 países



Figura 1: Matérias-Primas

- **FABRICAÇÃO DE PRODUTO**

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. Na foto, a linha de produção de Chronos na fábrica Bacia do Rio Amazonas, em Cajamar. Criada há 30 anos, ela foi relançada em 2016 com novos ingredientes da biodiversidade brasileira aliados ao conhecimento científico dos ativos de laboratório.



Figura 2: Fabricação de produtos

● CONTROLE DE ESTOQUE

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.



Figura 3: Controle de estoque

● DISTRIBUIÇÃO DESCENTRALIZADA

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.



Figura 4: Distribuição descentralizada

● INFORMAÇÃO DIRECIONADA

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.

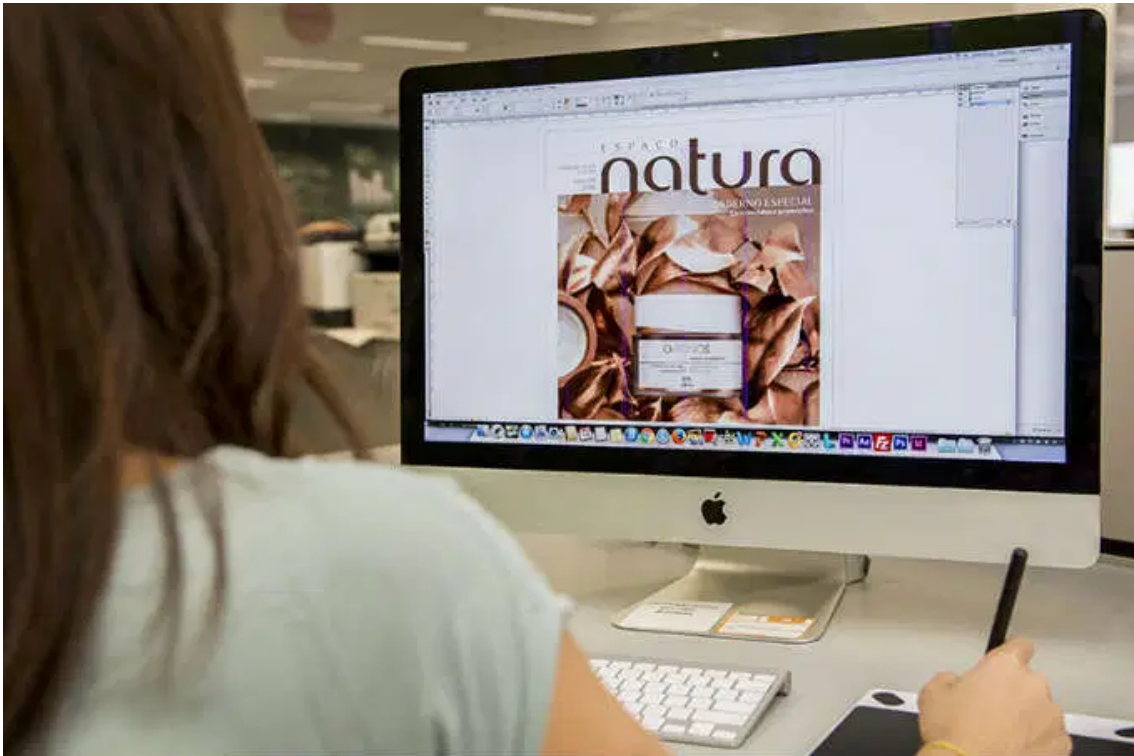


Figura 5: Informação direcionada

3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Entender o que são processos organizacionais pode ajudar a sua empresa a performar com mais assertividade e a se destacar da concorrência.

Isso porque processos organizacionais são todas as atividades que contribuem para a entrega de um produto ou serviço na empresa. É fundamental que cada processo seja interligado aos demais, garantindo sinergia e complementaridade entre os setores. Processos organizacionais são atividades inter relacionadas que contribuem para o funcionamento de um negócio.

É comum que, ao observar processos organizacionais, seja possível desenhar uma cadeia cronológica de atividades. Há um evento inicial, responsável pelo “start” daquele processo, seguido por uma série de outras etapas relacionadas a diversas áreas da organização.

O ano de 2008 marcou o início de um período de evolução da estrutura organizacional da Natura. O que afetou diretamente os colaboradores no Brasil. O Sistema de Gestão Natura começou a ser implantado baseado em três pilares: processos, cultura e liderança. Esse movimento certamente se refletiu nos colaboradores, gerando um desconforto. Os primeiros sinais de melhoria, no entanto, já são percebidos, com a reação no clima da área administrativa, a mais afetada pela reorganização. O foco principal da mudança foi tornar a empresa mais leve, ágil e eficiente na tomada de decisões, com menos níveis hierárquicos, mais próxima dos consumidores e do mercado. Mobilizando e engajando a organização como um todo para alavancar esse processo.

Desde o início de 2008, a Natura começou a realizar o processo de ajuste da estrutura. Com isso, houve uma redução de 8,6% no número de colaboradores no Brasil de 4.798, em 2007, para 4.386, em 2008, sem impacto na atividade fabril e na força de vendas. A estrutura da Natura no País, até então orientada por áreas, passou a adotar o modelo de unidades de negócios e unidades regionais, o que promove uma atuação mais autônoma, direcionada e descentralizada.

Com uma organização mais complexa, a Natura usou a gestão por processo para tornar a administração mais leve, criando uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia. No primeiro nível estão os patrocinadores, que são presidência, vice-presidência e conselho. Sem o apoio deles, a mudança da cultura da empresa não ocorre.

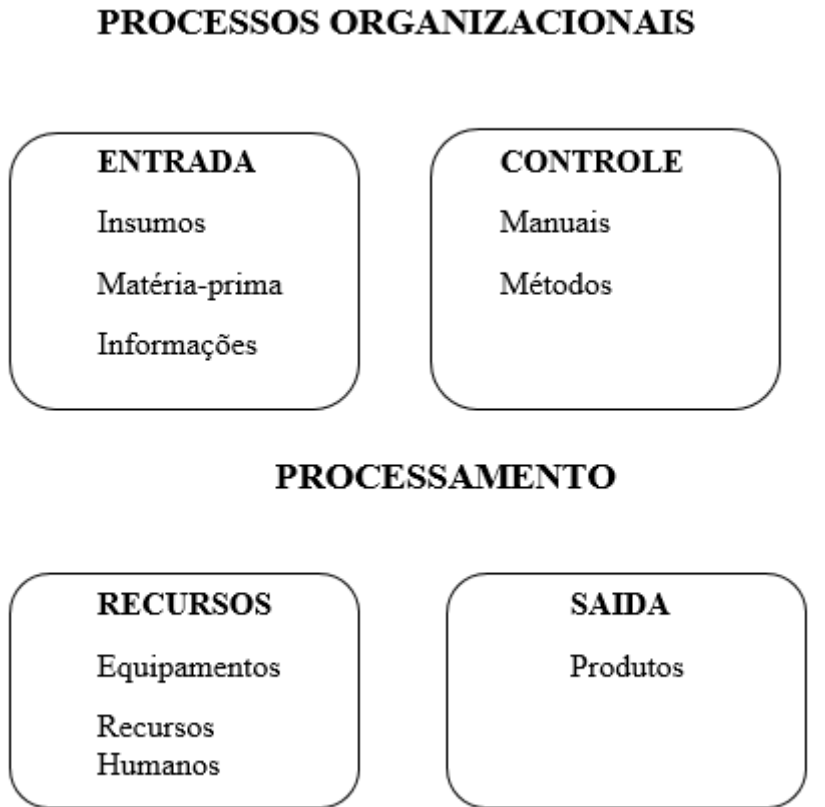
Além do “patrocínio” da diretoria, a Natura também separou um “comitê de processos”, responsável por discutir as evoluções do novo modelo e como podem guiar essa implantação da melhor forma possível. Na empresa, esse grupo se reúne todo mês e

é composto por dois vice-presidentes, representantes das operações internacionais e dois conselheiros de implementação.

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

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

Veja abaixo o infográfico de como se dá a interação do processos organizacionais da Natura:



3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

Cadeia de suprimentos, ou supply chain, é o nome dado ao conjunto de processos interligados que abrange todo o ciclo de vida de um determinado bem e toda a operação de uma empresa: compra de matéria-prima, produção, armazenamento, movimentação interna, transporte e distribuição até o consumidor final.

Há o ciclo do cliente, o ciclo do reabastecimento (entre o varejista e o distribuidor), o ciclo da produção (entre o distribuidor e o fabricante) e o ciclo do suprimento (entre o fabricante e seu fornecedor).

- Entrada: o suprimento entra na cadeia como matéria-prima, sendo dirigido ao estoque ou almoxarifado.
- Produto em Processo: a matéria-prima passa pelo processo de produção e é transformada em produto acabado.
- Cliente: entrega do produto ao consumidor.

A Natura para a produção e a distribuição dos produtos, compram insumos, serviços e materiais indiretos de uma variada gama de fornecedores localizados em diversas regiões do País e também no exterior. Procuram diagnosticar as demandas dos fornecedores por meio da pesquisa anual de satisfação.

Para realizar as entregas, a empresa conta com transporte rodoviário, além de cabotagem, carros elétricos e bicicletas elétricas. As vendas da Natura são feitas por cerca de 1,3 milhão de consultoras no país e outras 500.000 no exterior. Todas têm liberdade de trabalhar onde e no horário que bem entenderem.

4. CONCLUSÃO

Em sua gestão a Natura demonstra ser ousada e inovadora, administrando com disciplina os múltiplos processos que compõem sua complexa cadeia de negócios, que abrange as etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição, comercialização e comunicação de produtos e serviços, de forma a atender necessidades e gerar valor para seus negócios e para sociedade. A Natura dá grande valor ao seu quadro de pessoal e a formação dele. Faz investimentos contínuos em educação e desenvolvimento dos funcionários, oferece oportunidade de crescimento, investe no descobrimento de novos talentos e no bom relacionamento e integração dos mesmos, objetivando que todos se comprometam com os desafios estabelecidos pela empresa, auxiliando no seu crescimento de mercado.

Os investimentos que a Natura têm feito em tecnologia, desenvolvimento e pesquisa, garantem aos seus produtos qualidade e preço. O método de venda direta ampliou em larga escala sua atividade, em milhares de municípios é possível obter produtos da Natura, abocanhando grande parte do mercado nacional despontando no mercado.

A natura é considerada uma importante promotora de transformação social. Seu bom desempenho e crescimento no mercado contribuem para o reconhecimento e orgulho da empresa.

REFERÊNCIAS

BLOG NATURA. Pioneiro dos cosméticos no Brasil. 2021. Disponível em: <<https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/acerca-da-natura-brasil/pioneiro-dos-cosmeticos-no-brasil>>. Acesso em 27/10/2021.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimento/Logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CUNHA, João Carlos da Introdução a Qualidade e Produtividade. In: BULGACOV, Sérgio (Org). Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3. p. 100 – 148.

REVISTA EXAME. O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo. 2016/2019. Disponível em: <exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo>. Acesso em 02/11/2021.

PÁGINA EXAME. O caminho dos produtos da Natura da fabricação ao consumo. 2016 Disponível em: <exame.com/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo>. Acesso em: 03/11/2021.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.