



UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA



MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaine Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Adriano de Oliveira Rezende, RA:18000717

Aline da Silva Guimarães, RA:19001161

Jéssica Helena Ribeiro, RA:19001564

Mayara Vieira de Almeida, RA:18001020

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	4
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	5
2.2.1. PROCESSO DE COMPRAS	7
2.2.2. CADEIA GLOBAL	8
2.2.3. FORNECEDORES	9
2.2.4. ESTOQUE	10
2.2.5. CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	11
2.2.6. ARMAZÉM VERTICAL	12
2.2.7. DISTRIBUIÇÃO	13
2.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.3.1. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	17
2.3.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (LANÇAMENTO: ÓLEO TRIFÁSICO MARACUJÁ)	19
2.3.3. PROCESSO DE FABRICAÇÃO: SABONETES EKOS E TODODIA	21
2.3.4. FOCO DOS PROJETOS DA MARCA	22
2.3.5. PROBLEMAS RECORRENTES	27
2.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	28
2.4.1. REVISTA ESPAÇO NATURA	30
2.4.2. CONTROLE DE ESTOQUE	30
2.4.3. LOGÍSTICA REVERSA	34
2.5. MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	35
2.6. ANÁLISE FINANCEIRA	39
3. CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

O projeto trabalhado tem como objetivo apresentar a empresa Natura.

A companhia foi escolhida para o estudo por ser muito forte no quesito logística.

No projeto serão abordados temas como: Pontos fortes e fracos, missão, visão e valores, linha de produtos, além do ciclo de vida das mercadorias, processos de produção, projetos e subprojetos, planejamento estratégico dos custos, trazendo assim uma análise para demonstrar algumas questões que podem ser melhoradas em sua cadeia logística. Para realização desse projeto, contamos com as disciplinas ministradas no decorrer do semestre letivo, as quais podemos citar:

Administração de Produção: Responsável por colocar em prática as técnicas de gestão para administrar melhor os produtos e serviços, a fim de produzir mais com o menor tempo possível.

Logística Integrada: Faz a ligação dos processos em várias áreas da empresa, desde a aquisição dos insumos até a distribuição para o consumidor final, visando a satisfação do mesmo.

Gerenciamento de Projetos: Diretamente ligada com a execução e controle de projetos, que utiliza o conjunto de conhecimentos, habilidades, técnicas, e ferramentas para planejar, executar e monitorar os processos.

Gestão de Processos: Pré-requisito para a empresa se manter competitiva, focada na otimização dos resultados. Conjunto de práticas, com o intuito de aperfeiçoar continuamente os processos.

Gestão Estratégica de Custos: Essencial para o desenvolvimento da companhia, antes focada apenas na redução de custos do produto, agora avalia com precisão o valor dos custos de produtos e serviços, visa administrar a gestão de despesas e gestão financeira e preocupada com a análise da cadeia de valores, seus custos fixos e variáveis.

Através das disciplinas mencionadas serão avaliados os impactos de toda cadeia de suprimentos e as possíveis melhorias que podem ser implantadas na Natura.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Companhia foi constituída em 28 de agosto de 1969, quando, em sociedade com Jean Pierre Berjeaut, Antônio Luiz da Cunha Seabra fundou a Indústria e Comércio de Cosméticos JeBerjeaut Ltda., que em janeiro de 1970 teria sua razão social alterada para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda e com o passar dos anos se transformou na maior multinacional brasileira de cosméticos, tudo voltado à construção do Bem Estar Bem.

Acreditando no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência, já obtiveram mais de 100 milhões de consumidores, dentre todos os seus canais de venda (a principal é venda direta, onde se tem cerca de 1,7 milhões de consultoras, entre os países: Brasil, Argentina, Colômbia, Chile, México e Peru). Levam consigo que “é conectando pessoas para colaborar, que se transformam o mundo em um lugar mais bonito”.

A visão da Natura é gerar um impacto positivo, não somente nos negócios, mas em seus produtos, onde se tem o cuidado com a origem dos ingredientes, materiais, tendo fórmulas Naturais, não fazendo testes em animais desde 2006 e também não comprando insumos que tenham sido testados em animais.

Suas embalagens são ecológicas, priorizando o uso de embalagens recicladas pós-consumo e de origem renovável; e para a sociedade, entre produtos, experiências e serviços criados para promover o Bem Estar Bem (que se manifesta nas relações harmoniosas em que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza) em toda rede de relações. A Natura faz ações para preservar o meio ambiente, colaborando com o não desperdício de água e plástico, além de reutilizar as suas embalagens.

Com fábricas em São Paulo e no Pará, a logística interna tem grande automação em centros de distribuição e movimentação de matérias em suas operações, a distribuição possui uma malha que consegue entregar em 100% das

idades brasileiras ou nas demais áreas da cadeia de distribuição, com operações cada vez mais inteligentes e sempre orientadas para a necessidade das consultoras e clientes finais.

Em 2019 a Natura comprou a Avon, criando assim, o quarto maior grupo de beleza do mundo, e também é uma empresa de capital aberto desde 2004. A companhia detém as certificações NBR ISO 14001 (Gestão Ambiental focada no desenvolvimento sustentável da empresa, preocupação com o ciclo de vida dos produtos) e NBR ISO 9001 (Gestão de Qualidade, com foco no cliente).

Em 2015 a Natura ganhou o prêmio internacional na categoria de “Visão Empreendedora”, por ter um compromisso com a sustentabilidade na estratégia de negócio, esse é o maior prêmio de reconhecimento em programas ambientais.

A companhia conta com 6 lojas no exterior, no Brasil, sua primeira loja física aconteceu em 2016. No ano de 2017 ela permitiu a abertura de franquias para as consultoras que estavam a mais tempo vendendo os produtos da marca.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Cada etapa dos processos precisam estar funcionando em equilíbrio, desde a primeira até a última. E dentro de toda organização existe a cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain, damos esse nome pois envolve processos como produção, armazenagem, e transporte; e esses processos precisam ser controlados e otimizados para se obter resultados satisfatórios para toda a empresa.

É preciso gerir com eficiência, não só o bom funcionamento, mas ter planos contingenciais para situações imprevistas que podem surgir, os novos comportamentos do público alvo, mudanças climáticas os principais elos da cadeia são: fornecedores de matéria prima, fabricantes, distribuidores, transportadoras, varejistas e cliente. O principal objetivo é harmonizar as atividades de produção armazenamento e transporte onde o produto é submetido para que os custos sejam

minimizados e que possam atender as expectativas do cliente e que chegue com o máximo de valor possível, garantindo assim, vantagem competitiva no mercado. Sempre existirá a cadeia de suprimentos desde grandes empresas até os pequenos negócios e podem também ser simples ou complexas dependendo do porte do negócio.

Quanto mais informações e números sobre os processos, fica mais fácil de gerenciá-los; e para gerir de maneira eficiente é necessário planejamento e controle. Planejamento não envolve só a movimentação do produto acabado até o consumidor final, mas sim cuidar de toda a logística, desde a matéria prima até o consumidor. No controle da cadeia é elaborado e programado os planos logísticos, necessários para garantir as expectativas pretendidas, consiste no fluxo de informações e dados intangíveis aumentando a eficiência da companhia através do comportamento do processo produtivo evitando falhas e desperdícios.

Nos processos que envolvem a gestão da cadeia de suprimentos temos o desenvolvimento tecnológico, que auxilia no acompanhamento dos pedidos dos clientes, localização de fornecedores, compra de materiais para produção, fabricação e envio do produto. Com o aprimoramento tecnológico, ficou mais fácil para rastrear os produtos. Sistemas como MRP automatiza os processos impulsiona os sistemas produtivos a atuarem de acordo com a demanda do cliente diminuindo o estoque em excesso.

A Natura entende bem que a cadeia de suprimentos é muito importante para o funcionamento da empresa.



A figura acima mostra o processo logístico da Natura onde o cliente solicita o produto, ele é produzido e enviado para a transportadora que envia para o cliente ou revendedora, ele é consumido e pode haver também o processo de reciclagem.

Com o gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos a Natura conquistou ao longos de poucos anos parcerias com 19 comunidades, abrangendo 1.714 famílias, somente com a Natura Ekos. A linha utiliza 14 ativos da biodiversidade brasileira, e além de se preocupar em manter a Amazônia em pé se preocupa também com as comunidades parceiras.

Uma das qualidades da Natura é o bom nível de serviço, que é a garantia de que os produtos sejam entregues dentro dos prazos combinados. Como é uma empresa de venda direta, a qualidade no prazo de entrega dos pedidos é primordial, contando que a falta de produtos ou atraso no recebimento dos mesmos, pode causar perda de vendas e até mesmo o cancelamento do pedido pelas consultoras.

2.2.1. PROCESSO DE COMPRAS

Para as revendedoras, o processo de compra dos produtos da marca são por pontos, elas precisam atingir um volume mínimo de pontos (50, no mínimo), em um período de até 6 ciclos, para continuar podendo ser uma revendedora dos produtos Natura; seu crescimento é de acordo também, pelo volume de pontos, que variam de Semente, Bronze, Prata, Ouro ou Diamante, interferindo assim, na porcentagem de ganho.



Como mostra a imagem acima, as vendas presenciais e vendas pela internet possuem ganhos diferentes, por isso as revendedoras devem saber quais são suas potenciais clientes para cada segmento. Os pedidos de compra da Natura são feitos pelo site Natura ou aplicativo, porém 90% dos pedidos são feitos pelo site, que já conta com mais de 70.000 franqueados. Os prazos de pagamento depois da conclusão da compra e emissão da nota fiscal é de 60 a 150 dias, dependendo da forma negociada. Mais de 49 mil pedidos são feitos pelas consultoras. Os clientes também podem comprar pelo e-commerce; a entrega e a cobrança é por conta do transportador ou pela revendedora. No caso da transportadora, o pagamento é feito na hora, através de transferência bancária ou cartão de crédito, já a revendedora, pode fazer o pagamento de forma parcelada, ou qualquer outra forma de pagamento que for decidido por ela. É através desses revendedores autônomos que a Natura tem seu principal canal de venda, e o crescimento da empresa está diretamente ligado à eles.

A produção é de acordo com a demanda, portanto é demanda dependente, a maioria da produção é de acordo com os pedidos das consultoras, que são enviados para a Natura através do método quantitativo, sendo assim possível de saber quanto é necessário produzir. O quadro kanban reflete os pedidos das consultoras e mostra o que deve ser produzido. A Companhia possui picos de demanda no segundo e no quarto trimestre, que é no mês de abril, (antes do dia das mães), e em novembro (antes do natal). O terceiro trimestre também ganhou relevância, com o dia dos pais. Essa sazonalidade também é semelhante internacionalmente.

2.2.2. CADEIA GLOBAL

As vendas internacionais da Natura cresceram cerca de 30% ao ano e responde por 15% das receitas. A companhia está tendo um olhar cada vez mais global em sua cadeia de suprimentos e buscando desenvolver fornecedores locais nos outros países, para reduzir os impactos da emissão de gases, que seriam

gerados se os componentes fossem produzidos no Brasil, para depois serem exportados.

2.2.3. FORNECEDORES

A empresa tem uma forma diferente de gerenciar seu relacionamento com os fornecedores. Para manter a qualidade, quando adquire seus insumos, a Natura assume o compromisso de beneficiar os fornecedores, que fornecem o melhor padrão de excelência com o QLICAR.

A companhia depende de fornecedores diversificados e conta com quase 5 mil parceiros no Brasil. Seus fornecedores são divididos em: Insumos produtivos, de materiais e serviços indiretos. Os principais fornecedores da Companhia são: Albea do Brasil Embalagens Ltda.; Companhia Refinadora da Amazônia; IFF Essências e Fragrâncias Ltda.; Lipson Cosméticos Ltda.; Givaudan do Brasil Ltda.; SG Indústria e Comércio Ltda.; Aptar B&H Embalagens Ltda.

O programa Qlicar tem como objetivo alavancar o desempenho da cadeia de fornecimento, avaliando e aperfeiçoando a performance dos fornecedores, e que atendem os princípios de sustentabilidade. As letras representam os seus pilares: qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental & social e relacionamento. O acompanhamento é feito pela Natura através de um sistema de pontuação que identificam os parceiros com as melhores práticas e que atenderam todos os critérios de avaliação, e os parceiros que atenderem todos os requisitos são premiados.

O processo estruturado de incluir novos fornecedores passam por auditorias de homologação, que atendam requisitos que a Natura estipula, e que sejam de acordo com suas crenças e valores. Segundo relatório anual de 2018 da Natura, 79 parceiros apresentaram melhoria ambiental e 162 parceiros correspondiam por 62% do volume de compras de fim de ano e são 179 fornecedores que integram o programa Qlicar.

Participam do Qlicar fornecedores que a Natura classifica como “Aliança” e “Estratégico”, a empresa avalia que tipo de mercado atuam e se os produtos que oferecem são commodities ou específicos que só aquele fornecedor tem para oferecer, se leva em conta também se o relacionamento se desenvolverá ao longo prazo ou curto prazo e o quanto é importante para a empresa de forma estratégica e sobre posição no mercado.

Uma das estratégias para melhorar a qualidade dos fornecedores é a Natura disponibilizar todas as informações para eles, se vai faltar produto ou não, tudo é passado, ao mesmo tempo que a empresa fica sabendo os fornecedores também ficam, e eles são tão próximos que muitas vezes podem dizer com propriedade quais produtos estão faltando e se precisa produzir mais.

2.2.4. ESTOQUE

Referente a empresa Natura, não existe diferença de estoque, o mesmo é ajustado online a cada caixa, isso traz confiança e permite o rastreamento de forma fácil, portanto, se uma consultora abre uma reclamação, se torna mais fácil saber qual lote de produto foi entregue à ela. Quando os paletes chegam na empresa, vão para o armazém vertical ou para o picking (área de separação dos pedidos das consultoras).

O sistema de gerenciamento é organizado de acordo com a validade, matéria-prima, embalagem ou disponibilidade do produto, esta metodologia integrada com a gestão permite o reabastecimento automático de todos os setores. No CD a capacidade de estoque é de 3 dias. Para o controle de estoque a Natura considera o indicador de cobertura, esse índice mede o tempo em que o estoque tem para cobrir as demandas futuras. Dados de 2008 indicaram que a média de estoque da companhia era de 100 dias; e para ter bons resultados a Natura equilibra muito isso, pois se o indicador for menor, se tem mais chances de ressuprimento e se for maior, a chance é de que o estoque fique obsoleto.

Outra ferramenta que a empresa utiliza é o SAP, que controla tudo que entra e sai da companhia, utilizado em todas as fases do produto, administrando o que

está faltando no estoque e pedindo a reposição automática. Utiliza-se também indicadores de perda, vencimento de produtos e datas de validade dos mesmos. A Contagem do inventário é cíclica, acontece trimestralmente e de maneira aleatória todos os dias.

Os pedidos que chegam são separados por região. O piso do armazém é marcado identificando onde deve ser colocados os insumos e os produtos acabados, tudo para facilitar a movimentação. A ordem do atendimento dos pedidos é pelo método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) e se uma região está mais atrasada que as demais, é atrasado o envio desta para atender primeiro a que está mais atrasada.

Depois da implantação dos HUBS as operações ficaram muito mais rápidas. HUB é uma área de 35 mil metros quadrados e tem capacidade de armazenar 3,6 milhões de caixas e recebe 20 carretas por dia que podem ser próprias ou terceirizadas; os CD alimentam os hubs do Brasil e também as operações internacionais.

2.2.5. CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

O espaço Natura possui um dos maiores e mais avançados centro de pesquisa e desenvolvimento da América Latina, e fica localizado na cidade de São Paulo com 26 mil metros quadrados, abriga as áreas comercial, de TI e administrativa e uma central de monitoramento online. A Natura possui 8 centros de distribuição no Brasil e mais 7 nos outros países. O centro de distribuição é todo automatizado e lá eles fazem o picking que é a área de separação dos pedidos das consultoras que permite colocar 27 itens diferentes dentro de uma caixa, todo movimento é automatizado, não tem movimentação de pallet. Quando a carreta chega no CD ela descarrega de forma automatizada e despaletiza e a caixa é transportada ali mesmo a única coisa que é feita manual é por um pick to light que

são luzes que indicam para os funcionários onde estão os itens para serem recolhidos.

Todo esse investimento em estrutura e automação não funcionaria em Belém, onde a empresa tem outro centro de distribuição, pois a mão de obra lá é mais barato que em São Paulo.

O recebimento e a descarga das matérias primas já vem em paletes dos fornecedores, as amostras são passadas por um rigoroso controle de qualidade, e boa parte dos seus fornecedores tem qualidade ISO 9001, depois os paletes são enviados para o armazém vertical.

2.2.6. ARMAZÉM VERTICAL

O tipo de armazenagem que a Natura usa é a vertical, o armazém onde são estocados os pallets é totalmente climatizado e automatizado possui 90.000 posições diferentes com tempo de reposição de 2 minutos, e equipado com 13 transelevadores, que além de movimentar os pallets de forma automática garantem eficiência energética do processo. Depois que os pallets são retirados do armazém vertical podem ir para a área de expedição quanto para área de despaletização dependendo da quantidade solicitada pelos CD. E quando são despaletizados as caixas vão para o sistema Navettes que armazena e organiza os mais de 1000 produtos diferentes permitindo a montagem robotizada de pallets mistos contendo os produtos e quantidades exatas solicitadas. Essa tecnologia permite a redução de tempo e espaço nas carretas; 3000 pallets são expedidos diariamente para todo o mundo. Depois da implantação do moderno centro de distribuição a Natura reduziu os custos com logística e agilizou o sistema de entregas. A Natura conta com uma carreta automatizada em Cajamar com os produtos acabados que são descarregados no hub em Itupeva (com localização estratégica que fica perto do aeroporto Viracopos e o rododanel com conexão rodoviária e diversas estradas) depois é montado de novo com os produtos solicitados sem nenhum contato

humano. A carga é montada fora do caminhão através de esteiras e elevadores e levada para a carreta novamente.

Toda essa tecnologia na logística trouxe inúmeros benefícios tais como: redução de 75% de mão de obra, expedição automatizada, sistema de despaletização através do sistema WCS, 90 mil posições de caixas disponíveis para linha de picking, expedição rápida automática com dois robôs de despaletização e também para paletização, recebimento automático dos 48 pallets de forma rápida, packing para atender o e-commerce. Diante de todos esses avanços a Natura teve que mudar sua cultura e ajudar seus colaboradores a entender melhor as novas operações.

No processo de transporte da fábrica são cerca de 40 km até o hub mais próximo, e com a carreta que foi desenvolvida especialmente para a Natura, ela permite carregar até 48 pallets simultaneamente e descarrega de forma 100% automática em até 5 minutos.

A estratégia da Natura é fazer a integração com o novo armazém, o recebimento, as fábricas e área de distribuição, eles conseguem esse resultado através das eletro monovias, que são carrinhos e circuitos movidos a energia elétrica, no lugar das empilhadeiras tradicionais. A Natura também pensa no consumo de energia elétrica, por este motivo ela substituiu a luz artificial pela luz natural.

2.2.7. DISTRIBUIÇÃO

A distribuição da Natura é de forma terceirizada, através de transportadoras que entregam praticamente em todos os municípios do Brasil, a companhia opera com 9 transportadoras diferentes, e elas são selecionadas seguindo as regras de custo por pedido e o nível de serviço para cada região, além de todas as entregas serem monitoradas, garantindo a eficiência dos serviços. Essa terceirização garantiu para a companhia agilidade na entrega; o tempo de entrega contado do

momento do pedido era de 5 dias, porém em 2018, 60% dos pedidos foram entregues em menos de 5 dias. Na América Latina, o prazo médio de entrega foi de aproximadamente 3 dias. Tudo isso proporciona um ótimo relacionamento da Natura com o cliente e as consultoras, de forma que eles ficam satisfeitos com a rapidez na chegada de seus produtos.

A empresa tem uma enorme capacidade de produção e ótimas perspectivas de crescimento, com centro de pesquisa e desenvolvimento, centros de distribuição automatizados, investe muito em infraestrutura, trazendo modernidade para agregar valor aos seus produtos, além de qualidade.

Ser uma empresa com compromisso com a comunidade e com o meio ambiente, tendo um olhar sustentável, é referência hoje, o comprometimento com toda a cadeia produtiva que ela tem desde a matéria prima até a embalagem final é uma vantagem competitiva, através do seu desempenho em desenvolver produtos de qualidade e de forma sustentável, sem agredir o meio ambiente, ela conquistou seu crescimento e o sucesso que a marca é hoje.

2.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O portfólio da Natura é composto por mais de 1.000 produtos, onde são produzidas mais 200 milhões de unidades por ano. A empresa possui diversas categorias de produtos, aos quais podemos citar:

Perfumes



Protetor Solar



Hidratante Facial



Hidratante Corporal



Maquiagem



Desodorante



Produtos Capilares



Sabonetes



E diversos outros itens...



Após quase 50 anos de trajetória, a Natura decidiu inovar o método de suas vendas, pois até 2012, eram apenas por revendedoras, e agora pode-se comprar online, através do “Rede Natura” – plataforma digital de compras. Quebrando o estigma das vendas por revista exclusivas por consultoras, ela utilizou uma abordagem estratégica, pois para se manter no topo, é preciso acompanhar todas as tendências de mercados e tecnologia, além de ter inaugurado também lojas físicas, dentro e fora do país.

O momento ficou marcado com a transformação da empresa em multicanal. A fase seguiu uma tendência do mercado, com o objetivo de:

- Possibilitar a **experimentação** e a imersão no clima da Natura;
- Permitir o **contato direto dos clientes com os produtos**;
- Criar uma **vitrine física de produtos**;
- Complementar o modelo já consagrado da empresa com a **venda por meio de catálogos**.

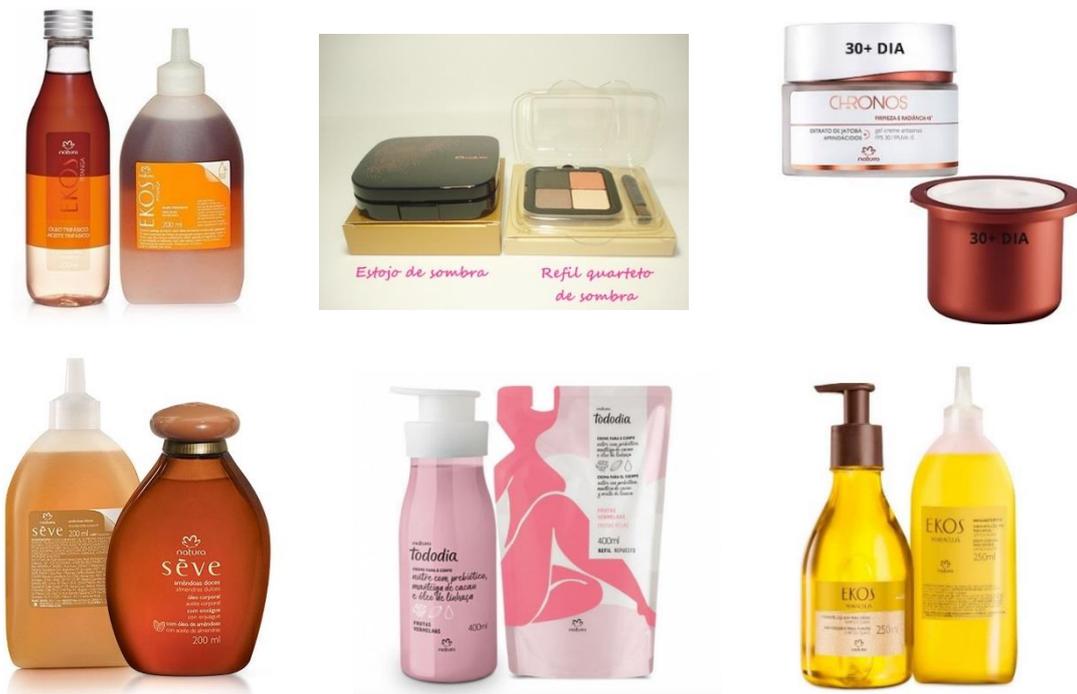
Conforme informações da revista Exame, no ano de 2016 a Natura foi considerada a empresa mais sustentável do ano.

A companhia tem a política da utilização do conhecido “plástico verde” em diversos produtos da sua linha, obtido a partir da cana-de-açúcar, ao qual é uma fonte renovável.

Além, é claro, do uso de refis para muitos dos seus produtos. Um projeto que começou em meados dos anos 80 e prevaleça até os dias atuais.

As embalagens refis possuem, em média, 85% menos plástico, em comparação as embalagens regulares dos produtos.

Alguns exemplos dos produtos regulares em comparação com seus refis são:



2.3.1. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A Natura sempre teve uma política de consciência com a natureza através do desenvolvimento de seus produtos, com a finalidade de não apenas vender cosméticos, mas sim um equilíbrio e bem estar através de um conceito de beleza ligado a saúde e ao autoconhecimento.



“Nossas Crenças e Visão do Mundo dão origem a conceitos que inspiram a criação de nossos produtos. Eles são desenvolvidos com o compromisso de integrar as dimensões físicas, intelectuais e emocionais das pessoas e suas relações familiares, profissionais, sociais e com o meio-ambiente. Por isto devem ser instrumentos de informação, de ampliação da consciência, e da busca de aperfeiçoamento pessoal.”

(www.Natura.com.br)

Conforme Tatiane Vaz (Revista Exame) comenta, a Natura pesquisa na natureza ingredientes com tenham benefícios para os cosméticos, que agreguem cuidados para o corpo e a mente, com seus princípios ativos, fragrâncias e texturas, onde mais de 80% dos insumos consumidos nos produtos, são de origem vegetal.

Os teste das matérias primas são realizados em laboratórios, que contam com pele artificial, modelos computacionais, ensaios in vitro, pois a mais de 10 anos a companhia abominou os testes em animais.

Ao ser criado novas fórmulas e embalagens, a empresa usa uma “calculadora ambiental” para saber quanto cada processo gera de impacto ambiental e como 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 constam com refil, no intuito de reduzir o uso plástico e resíduos.



Por ano, a Natura investe 3% de sua receita em inovação.

Após os produtos estarem prontos, eles são direcionados para o centro logístico, no interior paulista, com uma localização estratégica, que tem acesso ao aeroporto e conexão com diversas rodovias, o que torna mais prático na hora de encaminhar as encomendas para os clientes. Neste Centro de Distribuição, o controle de estoque é feito por meio de um software personalizado para a empresa.

2.3.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (LANÇAMENTO: ÓLEO TRIFÁSICO MARACUJÁ)



Lançado no ano de 2000, com o intuito de ser um produto inovador, com três fases, ao contrário dos óleos consumidos na época, ao qual eram monofásicos (Óleo Séve, por exemplo).

Pelo grande sucesso que fez, em 2003 foi lançado seu perfume, o frescor de Maracujá.

A Natura lançou o projeto dos óleos trifásicos, especialmente a fragrância Maracujá, para ser um produto com sensação de hidratação corporal prática, já que seu uso se faz no próprio banho, porém, com textura mais leve que os já comercializados óleos Séve (também da própria marca), e contando ainda com aroma tipicamente brasileiro e refrescante, trazendo agradável sensação ao uso, além de possuir propriedades calmantes para a pele.

A Natura lançou então, uma ideia de perfumação durante o banho, que o país ainda não conhecia.

Óleo Trifásico: Possuem três divisões, a primeira é composta do óleo concentrado da fruta, com alto poder hidratante, a segunda fase tem o intuito de proporcionar sensação de maciez na pele, suavidade, por última, a terceira, vem para trazer leveza a pele, uma fase composta de mais água.

A linha Ekos já era uma linha voltada para a pele do corpo, então lançar um óleo corporal, com versão trifásica (inusitado até então), foi a grande jogada de marketing da época.

Foram criadas fragrâncias como: Castanha, Maracujá e Buriti. Diferente da linha Séve, tanto em sua composição, textura, apresentação e aromas.

Com composição aromática floral (mesmo o maracujá sendo uma fruta, algumas notas como sálvia, lavanda, alecrim, jasmim, violeta, cedro, musk e âmbar, são compostos utilizadas com o intuito de ressaltar a refrescância proveniente da fruta).

Os envolvidos durante o projeto, tiveram a oportunidade de levar para casa amostras do produto, durante a fase de desenvolvimento do mesmo, para assim poderem fazer utilização dos óleos e conseguirem sentir se a proposta da marca seria atingida com o lançamento da mercadoria com a fórmula desenvolvida.

2.3.3. PROCESSO DE FABRICAÇÃO: SABONETES EKOS E TODODIA



O Ecoparque é a fábrica de sabonetes da Natura que fica em Benevides, no Pará, lá são fabricados os sabonete Ekos e os sabonetes da linha Tododia e conta com aproximadamente 200 colaboradores. Os ativos utilizados nos sabonetes são: Castanha, Pitanga, Cupuaçu, Buriti, entre outros. O diferencial são os óleos da biodiversidade compostos nos sabonetes, são de procedência das comunidades amazonenses, onde é processado e encaminhado para a Natura.

A primeira etapa é a fabricação do noodle, que é base do sabonete, e a segunda etapa é a fabricação do sabonete em si, onde é misturado o noodle, adicionado à fragrâncias, corantes, entre outros componentes provenientes das fórmulas, sendo assim, passa pelo processo de calandra, onde a massa é homogeneizada, depois o processo de extrusão, onde sai as barras do sabonete, prensado, e acontece a montagem, para assim então termos os sabonetes prontos para comercialização.

Por dia são fabricados, em média, 80 mil unidades de sabonetes.

A Natura tem um sistema automatizado que retira as matérias-primas e produtos acabados das prateleiras e envia conforme os pedidos para da produção. Desta forma sua produção são de 3 ciclos adiantados do que as revendedoras. Para saber quais produtos e quantidades médias devem ser desenvolvidos, são utilizados dados históricos e sorteadas algumas consultoras que fazem um pré-pedido, dessa forma eles conseguem uma média do que irá vender naquele período.

A empresa possui um modelo de chão de fábrica híbrido. O sistema de produção da empresa é empurrado, com o auxílio do MPS (quais itens será

produzido e quando) e MRP (planejamento das necessidades materiais) até a compra dos insumos e, após, o sistema é puxado, com o auxílio do Kanban, que verifica todo o planejamento. Para a mesma ocorrer de forma eficiente, a empresa opta por manter estoque dos insumos e não dos produtos acabados, repondo os mesmos à medida que forem sendo vendidos.

A Natura conta com alguns indicadores para controlar corretamente sua produção, alguns deles são: Indicador de perda e qualidade (se o produto está vencido ou obsoleto) e a contagem de inventário (de maneira cíclica, realizada trimestralmente, e aleatoriamente todo dia).

2.3.4. FOCO DOS PROJETOS DA MARCA

Após muita pesquisa, além de conhecimento geral (por se tratar de uma marca muito conhecida, onde sempre temos uma tia, uma amiga que usa ou já fez uso de algum produto da Natura), podemos compreender que o foco da companhia é sustentabilidade.

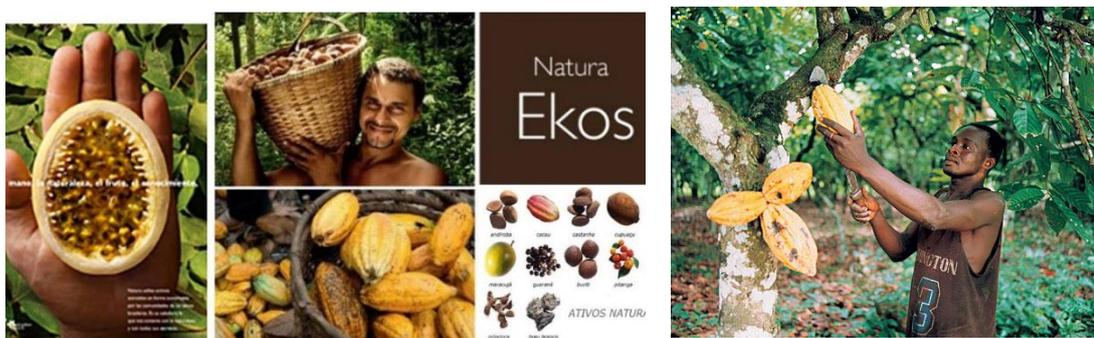
A marca tem uma visão muito ampla neste aspecto, tanto que sua ideologia de cuidado com o meio ambiente vai muito além de fazer uso de embalagens recicladas, ou com plástico verde (proveniente da cana-de-açúcar, um produto renovável), mas sua visão chega até na preocupação com a matéria-prima utilizada, a fonte de cada ingrediente.

A empresa, ao longo de anos de trajetória, fez diversas parcerias com comunidades amazonenses, cerca de 1.714 famílias foram beneficiadas pela empresa, ao ponto que seu trabalho de coleta de frutas, sementes, para os cosméticos da Natura, gera a renda para diversos lares (Cerca de R\$ 8.500.000,00 desde o início do projeto Ekos).

A linha Ekos é composta completamente de produtos provenientes da biodiversidade brasileira. Sendo assim, a empresa ajuda no crescimento da economia dessas comunidades, além do extremo cuidado com o meio-ambiente.

Em 2010, a companhia inicia seu maior projeto contando com o tema sustentabilidade. Foi feito o lançamento de novas fragrâncias de sabonetes da linha

Ekos, como Cupuaçu, Maracujá, Murumuru e Cacau, todos os produtos com cerca de 20% a 50% de ingredientes da nossa biodiversidade. Essa iniciativa gerou renda para cerca de 263 novas famílias que fazem parte de oito novas comunidades que trabalham com a coleta dessas matérias-primas.



As fragrâncias escolhidas foram com o intuito de despertar sensações da nossa terra, do nosso povo. São essências que enaltecem a nossa cultura, que causam boas sensações, fornecem bem-estar.

A Natura trabalhou cerca de dois anos para desenvolver esse novo projeto dentro da linha Ekos. Foram várias fases, como: Fazer todo o mapeamento das comunidades já existentes no local onde são encontrados os insumos, capacitação da equipe envolvida, para conseguir uma matéria-prima de qualidade, com o menor impacto ambiental possível, além de toda equipe envolvida no desenvolvido do produto final.

Uma curiosidade muito interessante é que cada comunidade é responsável por um insumo.

Conforme informação de equipe do Jornal Progresso (MS), a divisão é feita da seguinte forma: “Comunidade Camta faz a colheita do cupuaçu e maracujá (A poupa utilizada do maracujá é proveniente dos resíduos da fabricação do suco) os Caepim, Jauari, Coomar, Cofruta, Cart e Comunidade Santo Antônio do Tauá, são responsável pelo fornecimento de Murumuru. Já para o insumo Cacau, a responsável é Copoam (Sua plantação é completamente orgânica, além de ser certificada).

Já referente ao uso do Murumuru na fórmula dos sabonetes, consegue-se preservar cerca de 100 km² de Floresta Amazônica”.

Como a árvore é muito espinhenta, e a principal fonte de renda deles era o açaí, eles queimavam essas árvores para conseguir chegar até os açaizeiros.

Então quando a Natura chegou com a proposta de utilizar o fruto murumuru, a comunidade não acreditou muito que o fruto poderia gerar renda, mas investiram.

Hoje é uma fonte de renda adicional, a principal continua sendo o açaí, porém, nos dias atuais não existe mais a necessidade de cortar essas árvores, já que agora seus frutos são utilizados como matéria-prima para mais uma linha de produtos Ekos.

Ganha a comunidade, ganha a natureza e ganha o consumidor, com mais uma opção de produto de excelente qualidade.

A essência da linha Natura Ekos é gerar riqueza para toda a cadeia, desde as comunidades que colhem a matéria-prima, a natureza que é a responsável pelo fornecimento dos insumos, os consultores que revendem os produtos, até o consumidor final, que tem a consciência de consumir produtos com uma ideologia extraordinária, que pensa em cada fase da cadeia de produção, tentando ao máximo gerar o menor impacto ambiental possível.



Toda a logística da marca para a produção de seus produtos parte de uma ideologia consciente.

As embalagens de Ekos não podia ser diferente, porém, com uma pitada à mais de consciência. São formuladas com papel reciclado, além de serem recicláveis.

São utilizadas também, nas embalagens de óleo corporal, por exemplo, 50% de PET pós-consumo, o que significa que a empresa compra de companhias terceirizadas, que fazem a coleta de garrafas PET, muito das quantidades adquiridas de materiais dessas empresas. Após esse processo, esses materiais são submetidos a diversos processos de esterilização, para assim ficarem aptos a serem inseridos no processo de fabricação das embalagens padrões da marca.

Dessa forma, anualmente, são cerca de 120 toneladas de plástico reciclados e incorporadas novamente à cadeia produtiva, e se considerarmos também a quantidade de carbono que deixa de ser emitido para o meio ambiente, podemos considerar, em média, 149 toneladas, também anuais.

A ECONOMIA DA FLORESTA EM PÉ

Os números da trajetória da Natura na Amazônia, onde desenvolve o manejo de espécies nativas, como a ucuuba e o patauá, com as comunidades da região desde 2000

Comunidades fornecedoras (em unidades)



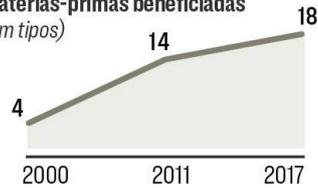
Famílias impactadas (em unidades)



Área de atuação (em número de municípios onde as cooperativas e associações estão sediadas)



Matérias-primas beneficiadas (em tipos)



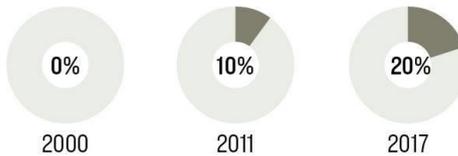
Contratos de repartição de benefícios com comunidades (em unidades)



Volume de negócios gerados na região (em reais)



Insumos provenientes do bioma (em % do total das matérias-primas compradas pela empresa)



A Natura já incorporou 18 ativos vegetais da região amazônica a seus produtos — e, desde 2011, organizou sua atuação na Amazônia em quatro territórios (marcados no mapa abaixo). Veja alguns dos ativos:

PRIPRIOCA

As raízes dessa erva, comum no estado do Pará, liberam fragrâncias que compõem perfumes e águas de banho da Natura



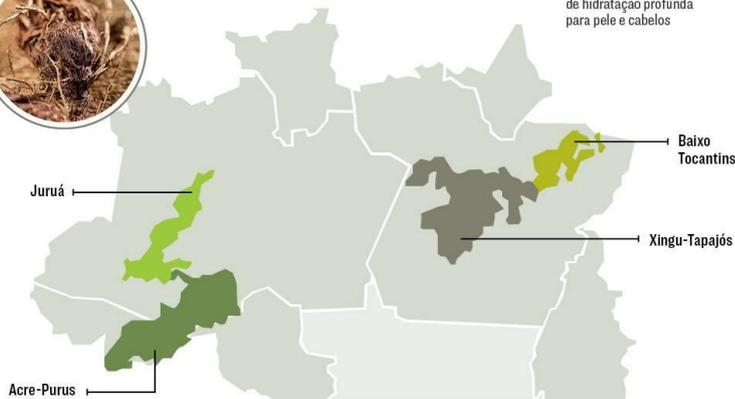
PATAUÁ

Fruto do patauazeiro, palmeira amazônica que pode chegar a 25 metros de altura, o patauá contém um tipo de óleo com propriedades fortificantes e de crescimento para os cabelos



UCUUBA

A manteiga extraída das sementes da ucuubeira — árvore ameaçada de extinção por causa da exploração madeireira na Amazônia — dá origem a produtos de hidratação profunda para pele e cabelos



(1) A estratégia de relacionamento começou a ser estruturada a partir de 2002, com um plano de relacionamento e investimentos. Antes disso, os valores não eram significativos. O Programa Amazônia surgiu em 2011 e nasceu com a ambição de aumentar o volume de negócios na região — e assim alavancar o modelo econômico dos polos da sociobiodiversidade

2.3.5. PROBLEMAS RECORRENTES

Hoje, a política da empresa no sistema de pós-venda para devolução de seus produtos, pelos clientes, é da seguinte forma:

- Cliente entra em contato com a marca;
- Consumidor pode devolver produtos lacrados ou já em uso;
- É gerado um novo pedido (para substituição do produto à ser devolvido);
- Cliente opta por fazer a devolução dos produtos por código de postagem fornecido pela Natura, ao passo que o consumidor precisa postar a mercadoria via Correios ou a companhia encaminha um agente responsável para coletar os produtos direto na casa do cliente;
- Após a coleta dos itens, o novo pedido é postado ao endereço do consumidor;
- Os itens devolvidos são descartados.

Podemos concluir com os dados citados, que a empresa perde uma parte de sua receita com mercadorias devolvidas, ao passo que esses produtos são descartados.



2.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Nesta parte do projeto o objetivo foi analisar a importância que tem a administração de produção dentro da empresa, e quais são seus conceitos. Ela tem como objetivo gerenciar recursos destinados à fabricação tanto dos bens quanto as de serviços. E pensando dessa maneira podemos dizer que a empresa que produz algum bem ou serviço, precisa programar e gerenciar a produção.

A Natura é a maior empresa brasileira de venda direta é uma das líderes do mercado de cosméticos. Fundada em 1969, a companhia nasceu com a premissa de um negócio preocupado como impacto social, econômico e ambiental que causa, além do uso de insumos vegetais a partir da biodiversidade brasileira para a criação de seus produtos.

A Natura pesquisa na natureza ingredientes que tragam benefícios cosméticos, para o corpo e o cabelo, ou que tenham características de perfumação. Além das vendas no país, a companhia está presente na Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru e França. Mais de 80% dos insumos utilizados pela empresa são vegetais. A Natura mantém relacionamento com 32 comunidades no Brasil, a maioria na Amazônia, que reúnem 2 mil famílias fornecedoras de ativos da sociobiodiversidade usados em seus produtos.

A betaína do Cupuaçu é um tensoativo natural que alia a eficácia na limpeza da pele a suavidade dos ingredientes Naturais. São nos laboratórios da Natura que a eficácia e segurança de outras matérias primas usadas para a fabricação de produtos são pesquisadas. As técnicas incluem modelos computacionais, ensaios in vitro e em pele e córnea sintética, há 10 anos a empresa não usa animais em seus testes.

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. Criada há 30 anos, ela foi relançada em 2016 com novos ingredientes da biodiversidade brasileira aliados ao conhecimento científico dos ativos de

laboratório. 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 aproveitam a luz Natural, a fim de economizar energia elétrica e custos. As caldeiras de geração de vapor são movidas a etanol e biomassa.

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 on-line quanto para o off-line. Boa parte dos materiais são feitos especialmente para as consultoras, que contam com a revista Consultoria, o aplicativo Consultoria Natura, treinamentos e dicas de negócio.

Cerca de 2,5 milhões de exemplares de revista Espaço Natura são feitas a cada ciclo de vendas, de aproximadamente 3 semanas, esse material é uma das principais ferramentas de vendas das consultoras, por conferir informações de produtos, além de dicas de profissionais e sugestões de usos. É por meio dela que os consumidores conhecem as novidades da empresa.



2.4.1. REVISTA ESPAÇO NATURA

Atualmente, mais de 99% dos pedidos feitos pelas consultoras para a companhia são realizados via internet e 10% são realizados através do aplicativo Consultoria Natura. As consultoras também tem 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, neles caixas e os pallets são armazenados e o controle de estoque é feito por meio de um software personalizado, que permite gerenciar espaço, tempo e emissões de gás carbônico nos transportes até o centro de distribuição.



2.4.2. CONTROLE DE ESTOQUE

Do hub logístico, os produtos são enviados a oito centros de distribuição da Natura espalhados pelo Brasil e para outras operações internacionais da empresa no México, Colômbia, Argentina, 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.

A Natura, uma das maiores empresas de cosméticos, investiu muito em seu processo de produção e logística visando a redução do impacto ambiental. Ela pensa muito em crescer e ao mesmo tempo reduzir os impactos ambientais e com a nova estrutura consegue diminuir a emissão relativa de CO2 em 25% em toda a cadeia de fornecimento e ao mesmo tempo elevando a qualidade das entregas.

As requisições de matéria prima são feitas automaticamente ao almoxarifado da fábrica, os insumos vão para pesagem e são separados de acordo com o produto a ser fabricado, depois são enviados para os tanques reatores, um sistema de radiofrequência permite através do código de barras rastrear todos os materiais e as operações em tempo real. Quando o produto está acabado ele segue por tubulações até a linha de envase. Todas as etapas da manufatura passa por um controle de processo visando cumprir as normas de qualidade.

Fluxo Picking



Os processos de fabricação possui alto grau de automação, as fábricas funcionam em 3 turnos, 24 horas por dia, 6 dias por semana. Na fabricação de maquiagem são feitos 2 mil batons por hora.

A água utilizada na produção é tratada e a maior parte é reutilizada no sistema de combate a incêndios.

Quando um pedido é feito pela consultora ele vai direto para a área de faturamento, os pedidos são divididos em lotes e enviados para as linhas de separação do picking de acordo com o horário de saída dos caminhões das transportadoras. Os produtos são colocados em canaletas e caem numa esteira de acordo com o pedido de cada consultora, depois são colocados em caixas com o nome da consultora e o peso da caixa é verificado, caso tenha diferença a caixa vai para a conferência manual. Após a separação são formados os pallets e então é fechado a carga para a distribuição, em São Paulo as entregas acontecem em até 24 horas.

A tabela abaixo mostra o número de funcionários por categoria.

G4-10- Número de colaboradores por nível funcional (Brasil e OIs)	Unidade	2016			2017			2018		
		FEM	MASC	TOTAL	FEM	MASC	TOTAL	FEM	MASC	TOTAL
Cargos em Produção	nº	834	1.267	2.101	774	1.280	2.054	714	1.348	2.062
Cargos Administrativo	nº	2.864	747	3.611	2.832	776	3.608	3.029	852	3.881
Cargos Gerencias	nº	347	284	631	333	263	596	350	273	623
Cargos de Diretoria	nº	16	38	54	17	36	53	21	34	55
TOTAL	nº	4.061	2.336	6.397	3.956	2.355	6.311	4.114	2.507	6.621

O portfólio da Natura conta com mais de 820 produtos, eles são fabricados com 56 tipos de matérias primas que são distribuídos em 8 países com consumidores estimados em 50 milhões e produz cerca de 400 milhões de unidades de produtos, separa entrega 16 milhões de caixas por ano. A empresa ampliou a capacidade de produção dos seus centros de distribuição visando ter estoques mais ajustados e mais eficiência na entrega dos produtos aos consumidores.

A Natura investiu em P&D em 2018, e mais de 233 produtos foram lançados, conforme mostra a tabela abaixo.

	Exercício Social encerrado em		
	31 de dezembro de		
	2016	2017	2018
Número de produtos lançados *	255	213	233
Investimento em inovação (R\$ milhões)	188	172	188
Porcentagem da receita líquida investida em inovação	2,4%	2,2%	2,2%
Índice de inovação**	57,2%	64,6%	59,9%

Abaixo alguns indicadores quantitativos da Natura.

Indicador	Meta 2020	2018	2017	2016	2015	2014
Emissão relativa de gases GEE (kg CO2e/kg produto faturado)	2,15 (Reduzir em 33% as emissões vs 2012)	3,14	3,2	3,17	3,17	3
% embalagens ecoeficientes BR ³	40	22	21	20,3	26	29
Volume de Negócios acumulados na região panamazônica (R\$ milhões) ⁴	1000	15000	1222	973	752	582
Compra de insumos amazônicos (%)	30	17,8	18,1	19,1	12,2	13,3
Arrecadação da linha Crer para Ver - Brasil ⁵	41	44,2	22,9	23,7	19,7	18,8
PCD (pessoas com deficiência)	8%	6,5%	6,1%	5,7%	5,5%	5
Índice de mulheres na liderança (nível diretoria e acima)	50%	38,2%	32,6%	29%	25%	26%

O layout organizacional da empresa é por processos: existe o departamento de maquiagem, de cremes, perfumes, desodorantes e óleos. E como a fábrica funciona sem parar em 3 turnos, existe o esquema de troca de funções ao longo do dia.

Com 750 mil metros quadrados de área total e 85 metros quadrados de área construída, as instalações da fábrica em Cajamar foram projetadas para diminuir o impacto do meio ambiente com economia de energia, de água e redução na produção de resíduos e tudo é modular podendo ampliar com pouco impacto e mais rapidez.

Na área de picking da fábrica todos os dias saem cerca de 60 mil caixas com os produtos da Natura, o picking é todo automatizado, ele é apenas abastecido nas canaletas com os produtos enquanto as caixas passam pelas esteiras todas adesivadas com os produtos dentro pronto para serem transportadas para o consumidor final.

Quando a produção da empresa é do tipo empurrada o processo de fabricação se dá antes do pedido do cliente por meio de um histórico da empresa ela sabe dizer quantos produtos devem ser produzidos, já na puxada é após o pedido do cliente, é o cliente que dá o start. Como é o caso da Natura que primeiro recebe os pedido das consultoras para depois produzir e quando a demanda é puxada o modelo operacional a ser seguido é o Just in Time, que é um sistema que trabalha com o mínimo de estoque, com o material certo, no tempo certo, no lugar certo e no momento certo.

2.4.3. LOGÍSTICA REVERSA

O programa de logística reversa da Natura nasceu em 2007, consiste em recolher as embalagens usadas e também monitorar o ciclo de vida das embalagens recicláveis, esse programa tem ações voltadas para o desenvolvimento de cooperativas de catadores, aumentando sua eficiência. A Natura tem um inventário de resíduos que quantifica os resíduos gerados em cada etapa da cadeia produtiva. Em 2017 ela recuperou 29% dos produtos e seus materiais de embalagem, em 2020 pretende chegar a 50%.

Ao longo de sua vida a Natura acumulou uma enorme quantidade de estudos sobre muitas plantas, que antes eram estudadas de forma artesanal hoje é encontrado tudo em banco de dados na nuvem, através do Google Cloud todos os seus laudos técnicos foram migrados. Isso foi um ganho de 30% na realização de alguns testes, reduzindo o tempo para desenvolver um novo produto. Antes uma planta que levava 48 horas para ser processada hoje leva 13 horas. A ideia da companhia é multiplicar a capacidade analítica dos processos ganhando eficiência por meio do Google Cloud. Todos os projetos foram migrados para a plataforma, e

a otimização de suas pesquisas é para reduzir a taxa de erros no desenvolvimento de novas soluções e não só na rapidez em criar novos produtos.

2.5. MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Na disciplina Gestão de Processos aprendemos práticas para nos auxiliar no projeto interdisciplinar, podendo assim realizar a melhoria nos processos da empresa Natura, permitindo otimizar os resultados na organização, sendo assim todos poderão ser beneficiados com a melhoria nos processos operacionais e estratégicos, elevando a empresa de patamar e tornando-a ainda mais conhecida no mercado.



Unidade da Natura em Cajamar: a empresa teve que mudar para expandir para outros lugares do Brasil.

De cultura centralizadora para uma visão sistêmica de gestão por processos. Essa foi a transformação necessária para que a Natura continuasse crescendo financeira e regionalmente. Com uma estrutura muito concentrada em São Paulo, a Natura precisou se reestruturar para expandir os negócios para outras regiões do Brasil e até outros países. Até 2006, a empresa era muito centralizada, tinha as mesmas revistas, o mesmo material e promoções iguais para o Brasil inteiro. Aí, entendemos que esse modelo não suportaria o crescimento da Natura.

Foi em 2007 que a empresa percebeu a importância de mudar sua gestão e cultura. No ano seguinte, implantou as unidades regionais do norte e nordeste, para gestão por processos, a Natura passou a trabalhar também com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção.

Antes, os diretores de unidade não tinham responsabilidade sobre os rendimentos. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade desse produto e não podem deixar que ele fique em falta.

Depois da mudança, o planejamento estratégico da Natura é desdobrado por processos, cujo resultado tem sempre um acompanhamento e não mais por diretoria ou área específica. Apesar dessa distribuição de responsabilidades, vemos que dificilmente uma empresa consegue eliminar completamente a hierarquia. É preciso equilibrar responsabilidade e autoridade, centralização e integração.

Esse sistema tem rendido bons frutos. Por meio da gestão de processos, a empresa teve lucro líquido de 524,7 milhões de reais no acumulado nos nove primeiros meses de 2010, apresentando um crescimento de 5,6% sobre o mesmo período de 2009 para 2010 e as reclamações feitas por consultorias, como entregas erradas, diminuíram 46,2% no mesmo período.

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.



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, responsáveis por discutir as evoluções do novo modelo e como podem guiar essa implantação da melhor forma possível. No próximo nível estão os donos de processos, que tem responsabilidade e autoridade sobre seus processos. Em uma escala centralizada, eles fazem papel dos diretores, que tem a função de garantir a execução, o alcance e a superação dos resultados dos processos.

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. Os colaboradores fecham o ciclo, e para atender as demandas de resultados, precisam estar envolvidos e conscientes da cultura e de suas responsabilidades na empresa.

MISSÃO: A razão da Natura é de ser, criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem estar, além de estar bem.

- Bem estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.
- Estar bem é a relação empática, bem sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte.

VISÃO: A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

VALORES: A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

Pensando em melhorias que sejam viáveis a marca, foi cogitado então a melhoria nas embalagens da linha Natura Ekos, ao qual é composta por sabonetes, hidratantes, óleos corporais, além de produtos capilares, como shampoo, condicionador e máscara para a recuperação dos fios.

Hoje, as embalagens da linha são feitas com papel reciclado, o que contribui e muito para uma diminuição para o impacto ambiental que esses resíduos causam, já que após receber seus produtos, os consumidores descartam as embalagens no lixo.

Uma proposta de melhoria na logística das embalagens da linha é o uso do papel semente para embalar as mercadorias, que tem uma visão tão sustentável, carregando a essência e a política que a Natura tanto trabalha para incentivar.



Apesar do papel semente possuir a mesma ideologia que a proposta da marca pede, ela possui os mesmo valores, são de qualidades de formas igualitárias e ainda garante que os mesmo produtos que são fabricados pela marca, que por sua vez são elementos das matérias-primas, podem ser bem utilizados também por exemplo, fibras de poupas do mururu e semente de maracujá.

A consequência em consumir esse embrulho, não desrespeito somente a boa aparência, mas gira em torno de priorizar os lucros da empresa ao economizar, vendo que os resquícios poderão ser reutilizados, cada um dos elementos essenciais para a produção do papel semente.

2.6. ANÁLISE FINANCEIRA

Conforme plano de melhorias citada no tópico anterior (Utilização do Papel Semente para as embalagens de papel utilizadas pela Natura), podemos começar nossa análise por entender um pouco melhor a visão da empresa neste aspecto: Sustentabilidade em suas embalagens.

Conforme dados do relatório anual publicado pela empresa, a companhia tem um projeto em ação para conseguir diminuir a quantidade de plástico que acaba virando apenas lixo. Podemos verificar essas informações nos quadros abaixo:

GRI 301-2 Insumos reciclados usados na fabricação dos produtos

Material	2016	2017	2018	Compromisso da Visão para 2020
Material reciclado pós-consumo (MRPC) ¹ incorporado em embalagem de produto acabado - Brasil (%)	4,3	4,6	5,4	10
Material reciclável ² em embalagem de produto acabado - Brasil (%)	51	50	50	74

1. Percentual da massa de material reciclado pós-consumo (MRPC) nas embalagens em relação à massa total de materiais de embalagens, ponderados pela quantidade faturada.

2. Percentual da massa de material reciclável em relação à massa total de materiais de embalagens, ponderados pela quantidade faturada.

Neste primeiro quadro, conseguimos analisar a evolução das embalagens dos produtos em relação ao uso de material reciclado pós consumo, de fontes renováveis e ainda de embalagens que contenham uma quantidade consideravelmente menor de plástico. Para 2020 a companhia estima um aumento de aproximadamente 230% em relação à 2016, o que significa um avanço muito grande na reutilização de materiais que antes virariam apenas acumulação de lixo.

Esse crescimento na diminuição de plástico utilizado nas embalagens se deve ao uso de refis para vários produtos da marca, como sabonetes líquidos, shampoo, hidratantes.

Nas embalagens da linha Tododia e Plant, por exemplos, são feitas com matéria-prima de origem renovável.



Além, é claro, da utilização de 100% PET reciclado nas embalagens dos produtos da linha Ekos.



A preocupação no uso de matéria-prima reciclada ou de origem renovável, vai além das embalagens de plástico, a Natura também está muito atenta e preocupada com a utilização do vidro, onde, hoje, são utilizados até 30% de vidro reciclado em absolutamente todas as embalagens da marca que levam o material.



Após entendermos a preocupação que a empresa tem com a matéria-prima utilizada em suas embalagens, e conforme proposta mencionada: Utilização de papel semente em suas embalagens de papel, precisamos entender do que se trata esse novo produto.

Além do material (papel semente) possuir a mesma ideologia que a proposta da marca pede, o material pode ser fabricado com os residuais das matérias-primas

utilizadas na fabricação dos produtos da marca, como semente de maracujá ou fibras da poupa do murumuru, por exemplo.

O impacto da utilização desse tipo de embalagens nos produtos, vai muito além da estética, que “conversa” com a proposta dos produtos.

Optar por esse material enriquece também a economia da empresa, considerando que a mesma irá utilizar seus resíduos de matéria-prima como um novo insumo para as embalagens provenientes do papel semente.

Agora, precisamos analisar os custos dessa mudança de proposta nas embalagens.

Conforme dados apurados, e considerando a política da empresa em fazer parcerias para obtenção de insumos de seus produtos, consideramos a possibilidade da companhia se unir a empresa “Papel Semente”, que trabalha com a produção de papel semente (produto explicado anteriormente) e juntas fabricarem as embalagens para toda a linha de sabonetes EKOS, com intuito da Natura não vender somente seus produtos, ao passo que seus consumidores descartam as embalagens no lixo, mas optarem pela utilização de um papel que após ser plantado, vira planta, com essa parceria a empresa passaria a ter um gasto com embalagens um pouco elevado do que se tem hoje (utilizando as embalagens regulares).

Com base nas informações da empresa Papel Semente o custo médio unitário de cada embalagem fabricada com o papel que vira planta é de aproximadamente R\$0,88 e ao ser calculado o custo para a embalagem dos sabonetes Natura, considerando toda estampagem da marca nas caixinhas, o custo total unitário seria em média R\$0,97 (Variando conforme tamanho e tiragem).

Ao analisarmos informações postadas pela Natura, onde consta o processo de criação dos sabonetes EKOS, é citado a produção diária dos produtos, que são de aproximadamente 80 mil unidades de sabonetes por dia, com um custo de embalagem, em torno de R\$0,52 (embalagem reciclada), se considerarmos a utilização de papel semente, como é o desejado, seu custo com embalagens aumentaria de R\$0,52 para R\$0,97.

Neste ponto, chegamos ao questionamento: Por que vale a pena a mudança na logística das embalagens?

Após pesquisa, chegamos à conclusão que o público que opta pela compra de produtos da linha Ekos, adquire não somente um produto, mas sim a experiência que os sabonetes, hidratantes, fragrâncias proporcionam.

Elas não adquirem o produto somente pelo consumo, mas compram as mercadorias pelo sensorial que elas proporcionam e principalmente, os consumidores compram pela ideia por trás dos ingredientes utilizados, é uma linha voltada para a conexão do ser humano com a natureza.

São produtos com matérias-primas provenientes da biodiversidade brasileira, com uma dedicação as comunidades que fornecem os insumos à Natura, que conseguem gerar renda com o fornecimento de poupas como açaí, maracujá, murumuru, cacau.

Com todas essas informações, chegamos à conclusão que sim, o público que já consome Natura Ekos tem uma forte tendência a utilização de produtos mais conscientes, como já mencionado: Não consomem pelo simples fato de adquirir um novo produto, mas consumir pela sensação que o produto proporciona, para ajudar a natureza, para ajudar ao próximo, para gerar um círculo de boas ações, que é o foco da linha, a sustentabilidade.

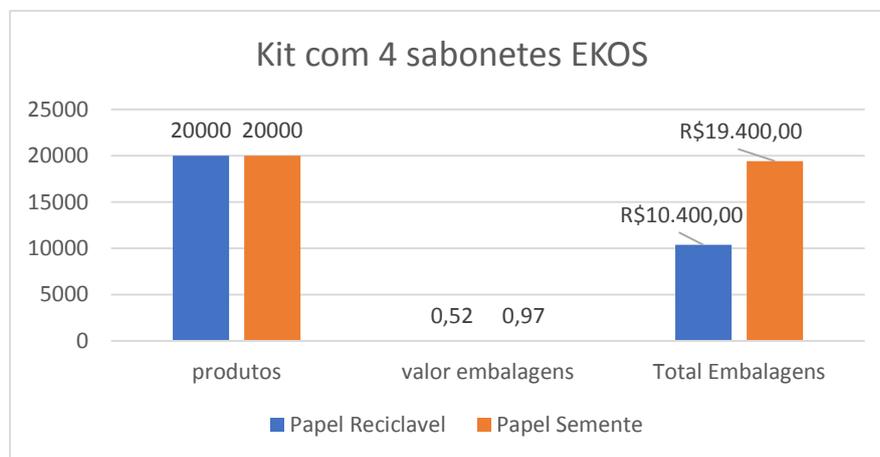
Com essas atitudes, ganha a comunidade, ganha a natureza e ganha o consumidor, com mais uma opção de linha de produtos de excelente qualidade, contando ainda com ingredientes nossos, da nossa terra, da nossa biodiversidade.

O público adquirirá seus produtos com essa nova ideia de embalagem, que virará uma planta após ser cultivado, compra a ideia que ela traz, não somente um produto.

O slogan: “O lixo que vira planta” acarretará a atenção dos consumidores que já fazem uso dos produtos da marca, mas especialmente aqueles que visam a sustentabilidade, gerando assim uma receita maior para a empresa, com a venda de mais unidades de produtos.

De acordo com dados estudados para esse projeto e juntamente com o relatório anual da Natura, conclui-se que a empresa possui um custo com embalagens de aproximadamente R\$ 10.400,00 por dia (considerando R\$ 0,52 por embalagem de um kit com 4 sabonetes, onde são produzidos 20.000 kits

diariamente), e uma receita de vendas de 500 mil reais diário (Considerando o custo médio unitário de venda à R\$ 25,00).



Conforme dados do relatório Insper, hoje a Natura paga em torno de R\$ 0,14 por mg de poupa comprada. A empresa adquire cerca de 125 toneladas anual de cada uma das matérias-primas provenientes das comunidades amazonenses (cacau, murumuru, maracujá, pitanga, patauá, andiroba, açaí, castanha).

Se fizermos um breve somatório, a companhia tem um custo com matéria-prima em torno de 1.000 toneladas e R\$ 144.000.000,00, e custo para descarte dos insumos residuais dos processos de fabricação dos produtos é de aproximadamente 1% desse valor, portanto, podemos considerar que anualmente a empresa Natura tem um custo hoje, em média, de R\$ 1.400.000,00 para descarte de resíduos provenientes de matéria-prima.

Considerando que com o uso do papel semente, ela pode deixar de ter esse gasto, considerando que todo o residual de matéria-prima poderão ser utilizados para confecção das embalagens, a companhia aumentará sua receita líquida anual.

Outro aspecto que trará benefícios é que a nova política de embalagens atrairá novos compradores de produtos da marca, pelo nova tendência de reutilização de resíduos, portanto, a empresa estará investindo o seu “lixo” trazendo uma inovação e deixando os clientes curiosos para ver o lixo virando planta, ao passo que as embalagens podem ser plantadas, resultando em mudas diversas.

3. CONCLUSÃO

Após todo o estudo, podemos concluir que a empresa Natura tem um sistema muito impressionante, e está diretamente ligado com todos os estudos dentro de sala de aula, abordados assuntos no qual a empresa se sai de forma satisfatória.

Observa-se a logística de entrega de produtos, onde seu estoque está localizado em um ponto estratégico, de maneira que conseguem entregar seus pedidos mais rapidamente, o processo de produção é eficiente, além de possuírem a calculadora ambiental, que visa a diminuição dos impactos realizados a cada produto industrializado, contando ainda com uma visão de sustentabilidade, partindo da premissa de possuírem uma linha completa de produtos ecológicos, pensando nisso, desenvolvemos um projeto de melhoria, que visa transformar o lixo (resíduos de matéria-prima não utilizados) em planta, onde se é plantado o lixo de papel semente (embalagem que acondicionam os produtos da linha Ekos) e com o passar do tempo, após este papel ser plantado, nasce uma planta, diminuindo assim o fluxo de descarte de matérias-primas sem uso e também o lixo ambiental (Contando que essas embalagens são confeccionadas com papel reciclado).

Em suma, este projeto nos proporcionou um grande aprendizado no ramo logístico da companhia Natura.

Conseguimos observar cada fase de fabricação de seus produtos, desde o entendimento da compra dos insumos, até o processo dentro da fábrica, os valores presentes na empresa, até a logística de entrega dos pedidos, tanto aos clientes finais (compras pelo site da marca), como as consultoras, que revendem os produtos da Natura através de catálogos, que ainda hoje, representam a maior parte das vendas dos produtos da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Amanda. **Branding, abordagem multiplataforma e meio ambiente: o que a estratégia da Natura pode ensinar.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/estrategia-da-natura>>. Acesso em 26 de março de 2020>.

B3, Brasil, Bolsa, Balcão – Brasil. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em 18 de abril de 2020.

CARVALHO, Ruy de Quadros; VILHA, Ana Patrícia Morales. **Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura.** Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000500014>. Acesso em 01 de maio de 2020.

COSMÉTICOS BR. **Natura acelera expansão internacional e abre segunda loja nos EUA.** Disponível em: <<https://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/Natura-acelera-expansao-internacional-e-abre-segunda-loja-nos-eua>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

DOURADOS AGORA. **Natura Ekos inaugura o maior projeto de sustentabilidade.** Disponível em: <<https://www.douradosagora.com.br/noticias/ciencia-e-saude/Natura-ekos-inaugura-o-maior-projeto-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

GESTÃO POR PROCESSOS DA EMPRESA NATURA. Exame.abril.com.br. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-Natura-a-faturar-mais>>. Acesso em 16 de abril de 2020.

GESTÃO POR PROCESSOS. Disponível em: <https://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/article/excelencia-em-gestao-o-caso-natura>>. Acesso em 02 de maio de 2020.

INSPER. **Natura desenvolvimento da cadeia de fornecimento sustentável na Amazônia.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Natura-desenvolvimento-cadeia-fornecimento-sustentavel-amazonia.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

NATURA, **Natura Cosméticos S.A., Iniciativas, São Paulo.** Disponível em: <https://www.natura.com.br/iniciativas>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

NATURA, Natura Cosméticos S.A. **Natura investe em design para diminuir impacto ambiental de suas embalagens, São Paulo.** Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/natura-investe-em-design-para-diminuir-impacto-ambiental-de-suas-embalagens>>. Acesso em 21 de abril de 2020.

NATURA, **Relatório Anual 2018.** Disponível em: <https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio-anual-natura-018.pdf>>. Acesso em 20 de março de 2020.

NATURA. **Sustentabilidade, Causas e Compromissos.** Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 07 de maio de 2020.

NATURA & CO. **Relatório Anual Natura 2018.** Disponível em: https://natu.infoinvest.com.br/ptb/7117/Relatorio_Anual_Natura_2018.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

PAPEL SEMENTE. **Caixa de Papel Personalizada Ecológica.** Disponível em: <https://papelsemente.com.br/produtos/caixa-de-papel-personalizada-3>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

PAUTA COMUNICAÇÃO. **Natura Ekos apresenta o primeiro refil de perfume com frasco 100% reciclado pós consumo.** Disponível em: <<http://www.pautacom.com.br/?p=3902>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

VAZ, Tatiana. **O Caminho dos Produtos da Natura da fabricação ao consumo.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-caminho-dos-produtos-da-natura-da-fabricacao-ao-consumo>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

VIEIRA, Renata. **Natura é a empresa mais sustentável do ano.** Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/a-empresa-mais-sustentavel-do-ano-Natura>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.