



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
NATURA COSMÉTICOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
NATURA COSMÉTICOS S/A

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Angélica C. Ramos Rovani, RA 012018200038
Elizmar Coelho Junior, RA 1012018200032
Elvis Aparecido Salviato, RA 1012018200020
Kaio Augusto Ribeiro Rosa, RA 1012018200037
Larissa Guimarães dos Santos, RA 1012018200021

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA .	9
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	10
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	11
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	11
4. CONCLUSÃO	12
REFERÊNCIAS	14
ANEXOS	15

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo discorrer sobre a estratégica em logística empregada pela empresa Natura Cosméticos S.A. Para isso, entende-se a gestão logística como influente na gestão financeira da empresa, uma vez que podemos aferir os impactos dessa estratégia no custo final dos produtos e na propagação da marca no mercado.

Com os avanços tecnológicos presentes em todos os segmentos das indústrias, meios de transporte e comunicação, sejam esses últimos físicos ou conectados em rede, tem-se na tecnologia as ferramentas-chave para alavancar a efetividade dos processos, criação, gerenciamento e distribuição de produtos em massa, de forma ainda mais rápida.

Dessa forma, sob a esteira da quarta revolução industrial, a gestão estratégica em logística apresenta um grande desafio para as empresas no que diz respeito a cultura organizacional, que se materializa na implementação de soluções que visam a automatização, principalmente em seus departamentos de *supply chain*, aumentando a agilidade, efetividade e produtividade na entrega dos produtos aos consumidores.

Segundo dados da Blueprintt, a logística representa de 6% a 12% das despesas de uma companhia. Contudo, nem todas as empresas pautam a necessidade estratégica da logística no negócio, que de forma inteligente, utiliza-se do desenvolvimento tecnológico para estruturar os processos gerenciais e financeiros. Nesse sentido, a excelência nos negócios passa a ser também medida através da redução de custos logísticos, estendendo-se para o consequente atendimento do pedido de forma mais rápida, com qualidade e agilidade na entrega. (BLUEPRINTT, 2019).

Assim sendo, tem-se na estratégia de logística da Natura uma oportunidade para reduzir o custo do produto final, pois entende-se que o valor de venda do produto absorve os recursos investidos desde a matéria-prima para sua fabricação até os materiais de embalagem. Com isso, é possível correlacionar a formação da cadeia produtiva da Natura, em termos de sua estratégia logística (produtiva e distributiva) com a utilização da tecnologia para controle e armazenamento de estoques e transporte de cargas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Natura Cosmética S/A, atuante sob CNPJ nº 71.673.990/0001-77, é uma empresa brasileira de capital aberto e tem como principal atividade o comércio atacadista de produtos de perfumaria e beleza, que são produtos de uso pessoal e higiênico.

Fundada em 1969 como Indústria e Comércio Berjeaut, segundo dados oficiais, a empresa mudou sua razão social para Natura Cosméticos S.A somente alguns meses depois, com a realização da inauguração de sua primeira revenda em 1970, no município de São Paulo. Resultando de uma história baseada em cosméticos e relações, Luiz Seabra, seu fundador, iniciou as atividades do grupo através da venda direta de seus produtos como o modelo de negócio. (NATURA, 2019).

Em 1980, a empresa inicia sua expansão para outras regiões do Brasil, alcançando aproximadamente 200 colaboradores e 2.000 consultoras. A partir de 1982, a empresa também expande sua atuação para o mercado internacional, começando por Chile, seguido de Argentina e Peru.

Em 1995, a partir da criação da nova linha de produtos não cosméticos, a Crer para Ver, a qual o lucro era revertido em prol da educação pública de qualidade, a empresa se apresenta com uma iniciativa de responsabilidade e sustentabilidade em suas ações.

Somente em 1999, quando apresenta atuação ascendente em nível regional e internacional, a empresa começa a investir em seu processo de automação e logística, promovendo sustentabilidade no mesmo patamar em que reduz seus custos logísticos.

Assim, o processo de automação é responsável pela garantia de agilidade na entrega dos pedidos, principalmente os que são realizados via *e-commerce* e passam a ser mensurados com o prazo máximo de 48 horas para sua entrega. Para garantir a efetividade na logística, a empresa investiu na implantação de um centro de distribuição (cinturão logístico) em São Paulo. Recentemente, inovou novamente na construção de um novo centro de distribuição em Itupeva, interior de São Paulo.

Atualmente, a empresa detém milhões de consumidores por diversos canais, e milhões de Consultoras no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru, hoje a Natura está presente em mais de 9 países. Em 2017, a empresa realizou a compra do grupo *The Body Shop* da *L'Oréal*, por cerca de €1 bilhão. Em 2019, a empresa realizou mais um grande investimento, a incorporação do grupo Avon, por

aproximadamente US\$ 3,7 bilhões (cerca de R\$ 15 bilhões), se tornando o quarto maior grupo de beleza do mundo.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Entende-se a gestão da cadeia de valor como uma forma de estruturar a gestão organizacional da empresa, onde é realizada uma segmentação de atividades para a criação de valor para os consumidores e como utilizar desse diferencial como vantagem competitiva para o negócio. O Portal Sobre Administração define a cadeia de valor como:

“(...) uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.”

Para Michael Porter¹, essas atividades são divididas em dois patamares, primárias e de suporte, e encontram relação direta na determinação dos custos e na aquisição de lucros, entendendo-se custos a partir de todos e quaisquer gastos necessários para a aquisição ou produção de mercadorias (matéria-prima, mão de obra, gastos gerais de fabricação, etc).

Basicamente, essas atividades são definidas como um processo de avaliação das funções empresariais, tanto em sua infraestrutura quanto em processos gerenciais e logísticos, e também da análise de suas conexões. (Portal Administradores, 2019).

No primeiro momento, as atividades primárias são relacionadas com a estrutura processual e logística da empresa (estrutura física), que se determina através da gestão do desenvolvimento do produto e permite a execução das funções da empresa, sendo elas: o:

- **Logística de entrada (interna):** controle de estoque e venda;
- **Operações (produção ou provisão):** processos que materializam a entrega do produto final, que pode ser vendido aos clientes;
- **Logística de distribuição (externa):** gestão e acompanhamento das entregas do seu produto ou serviço ao cliente;
- **Marketing e Vendas:** criação e apropriação de valor ao cliente;

¹ Michael Porter é professor da Escola de Negócios de Harvard e autor de trabalhos renomados que versam sobre conceitos de estratégia para as indústrias através da aquisição de vantagem competitiva. Essa, por sua vez, é entendida por meio da diferenciação dos produtos e da sua disponibilidade a baixo custo.

- **Pós-vendas/Serviço:** atendimento direto ao cliente, seja em forma de manutenção, reparação, instalação, pós-vendas, satisfação, novos produtos ou serviços.

No segundo momento, as atividades de apoio caracterizam pela formação da base, ou seja, da estruturação das primárias. Nesse momento, será preciso compreender quais variáveis são necessárias o atendimento das atividades primárias, por exemplo:

- **Infraestrutura**
- **Gestão de Recursos Humanos**
- **Desenvolvimento Tecnológico**
- **Aquisição/Compra**

Nesse sentido, a proposta de criação de valor apresenta-se diretamente relacionada com o desenvolvimento dos produtos, pois através do levantamento dessas atividades é possível produzir um produto ou serviço que seja atrativo financeiramente, com valor diferenciado e, se possível, mais qualificado do que o produto do concorrente, dominando assim o nicho de mercado específico.

Quando se trata da Natura, podemos perceber a criação da cadeia de valor presente além da logística (de armazenagem e distribuição), ou seja, ela não se restringe ao *supply chain* e perpassa todo o aparato organizacional da empresa, permitindo com que ela se estruture em bases sólidas (valores organizacionais).

Por se tratar de uma empresa de cosmético, por exemplo, a Natura assume uma postura de não realização de testes em animais, por exemplo. Quando se pensa nas pessoas que compõem o quadro de colaboradores, a Natura tem programas sociais voltados para a comunidade mais carente, assim como um projeto interno para a inclusão da diversidade e disponibilização de seus produtos a colaboradores de baixa renda a um custo mais acessível. Por essas e outras medidas, torna-se evidente a preocupação da empresa com o desenvolvimento de seus produtos, que são ofertados de acordo com aparatos legais a favor dos direitos humanos e ambientais. Trata-se de conjunto de ações (atividades) que dão corpo a uma organização que entrega valor em seus produtos e atendimentos.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A estratégia de posicionamento logístico permite com que as empresas aumentam suas vantagens e se tornem mais competitivas na cadeia de suprimentos, isso é realizado principalmente pela integração de processos de produção e logística, fatores que influenciam na lógica de custos e consecução dos serviços. Essa lógica é entendida como posicionamento logístico. (ILOS, 2019).

Segundo o Portal Ilos (2019), a busca pela integração das operações atende quesitos específicos na cadeira de suprimentos, sendo eles: (i) reduzir níveis de estoque, (ii) melhorar o atendimento ao cliente, com disponibilidade e agilidade e (iii) oferecer um atendimento personalizado de cliente para cliente, que melhor atenda suas necessidades.

Assim, a estratégia de posicionamento logístico é estruturada em função de seus processos e rotinas, que visam atender seus objetivos máximos de custo e nível de serviços, a saber:

- **Gestão do fluxo de produtos**
- **Política de produção**
- **Alocação de estoques**
- **Política de transportes**
- **Dimensionamento da rede:** instalações da empresa, número de filiais, localização, produtos e mercados.

Com o avanço dos meios de produção industrial, tem-se no mercado casos notórios de empresas que adotam a tecnologia a favor dos processos e para alcançar a redução dos custos em logísticas. No caso da Natura, o investimento se estende para uso da automação em seu departamento de *supply chain* (cadeia produtiva).

A empresa apostou na construção dos centros de distribuição (CD), localizados em São Paulo/SP e Itupeva/SP. Tal postura demonstra a viabilização do posicionamento logístico, tendo a localização dos CDs a função de garantir a entrega dos produtos às consultoras da rede em tempo minimizado e em qualquer lugar do país. Essas e outras características advêm de um empreendimento de alto nível, caracterizando atividades organizacionais que compõem uma alta gestão de pedidos, controle de estoque, armazenagem, segurança no transporte e inclusive, cultura organizacional. O resultado não poderia ser diferente, a empresa apresenta altos níveis de produtividade operacional e serviço ao cliente.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Com a implantação do cinturão logístico em São Paulo, a Natura consegue reduzir seus custos com logística e agilizar a entrega dos produtos. O processo de funciona da seguinte forma:

“uma carreta automatizada é carregada em Cajamar com produtos acabados, é descarregada no hub em Itupeva, montada novamente com produtos solicitados pelo centro de distribuição de São Paulo e descarregada na capital paulista sem nenhum contato humano. Toda a carga é montada fora do caminhão e depois, através de um sistema de esteiras motorizadas e elevadores, transporta-se tudo para o interior da carreta. Esse processo de retirada ou abastecimento de produtos da carreta leva cinco minutos.” (REVISTA LOGÍSTICA, 2019).

Aliada a capacidade e agilidade de gestão de pedidos, a Natura também investe em uma Central de Relacionamento com o Cliente que permite analisar e avaliar os processos inerentes ao planejamento e controle da capacidade produtiva, como o tempo e custos de produção, quantidade de defeitos, prazos das entregas, etc. Esses dados podem ser verificados na Figura 1, relacionada no anexo.

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

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) se caracteriza pela consecução e análise das diferentes variáveis que compõem a formação do custo, que por sua vez são base para a formação do preço dos produtos ou serviços e considera, ainda, o posicionamento estratégico e logístico, além da cadeia de valor.

Nesse sentido, entende-se que o custo do consumidor (valor de venda), também conhecido como custo total de propriedade advém da medida do custo de produção somado ao de aquisição e manutenção do produto, ou seja, a proposta de gestão de custo considera a utilização do produto e a venda de valor em cima dessa relação.

Assim, a GEC sobressalta o processo produtivo e equaciona as soluções que entregam valor ao consumidor. Na Natura, pode-se entender tal conceito através da criação de uma malha logística que permite oferecer seus produtos com excelência em produção e desenvolvimento e agilidade na entrega, produtos estes agregados de valor social e ambiental.

Tem-se na empresa uma cultura organizacional orientada a inovação e mudança, o que ocasiona resultados positivos como maior reconhecimento da marca no mercado, forte assimilação, rentabilidade, sustentabilidade e lucratividade.

Conforme nos apresenta o portal Treasy (2019), para ter uma boa gestão estratégica de custos, é preciso compreender de antemão:

- **Gasto:** investimento necessário para a obtenção de um produto ou serviço;
- **Investimento:** é o gasto ativado em função da vida útil da empresa ou de benefícios futuros;
- **Custo:** é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços;
- **Despesa:** é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas;
- **Desembolso:** é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;
- **Perda:** é o bem ou serviço consumido de forma involuntária.

Feito isso, vale dizer que a formação dos custos é diferenciada por custos fixos, variáveis, diretos ou indiretos, conforme veremos a seguir.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Custos variáveis são aqueles que sofrem alteração conforme o volume de produção ou prestação de serviços, por exemplo, o uso de matéria-prima para seu desenvolvimento dos cosméticos, comissões, insumos para produção (água, energia elétrica), entre outros. Dessa forma, pode-se dizer que a balança pesa de acordo com o volume de produção. Já no caso dos custos fixos, o valor será mantido independente da variação da produção ou da prestação de serviços, para exemplificar, podemos pensar nos custos como aluguel, limpeza e conservação, mão-de-obra, funcionários, administrativo, segurança e vigilância, utilização das carretas, entre outros custos que são fixos para operacionalização das vendas da Natura.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Custos Diretos são aqueles diretamente ligados aos produtos de revenda, como matéria-prima, insumos e mão de obra de funcionários, centros de custos produtivos. Já os Custos Indiretos estão ligados aos produtos/serviços, mas não são diretamente identificados, como exemplo, podemos nos referir a mão-de-obra de supervisores e outros que estejam ligados à produção, mas que o serviço não esteja mensurado nos produtos de revenda, ou até mesmo através de atividades terceirizadas, como vigilância, manutenção, limpeza e afins. Os materiais empregados nestas atividades como produtos de higiene e limpeza e manutenção predial também são considerados custos indiretos. Outros exemplos são a depreciação dos equipamentos, os aluguéis e os seguros.

4. CONCLUSÃO

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

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

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

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

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

A proposta de pensar a cadeia de valor, conforme Porter sugere, como um conjunto das atividades tecnológica e economicamente distintas, permite com que se estruture o negócio em termos rentáveis, e a capacidade de agregar valor às atividades proporciona a empresa uma excelente vantagem competitiva. Isso quer dizer que gerir custos com foco estratégico pode tornar os processos produtivos mais eficientes e, com

isso, elevar a lucratividade do negócio, pois quando falamos de custos, estamos falando de todos os valores agregados ao produto ou serviço em questão. (TREASY, 2019).

No fim das contas, a conquista de um preço mais acessível torna-se uma vantagem competitiva a partir do ponto de vista financeiro, pois aumenta o leque de oportunidades para a oferta do produto no mercado e, conseqüentemente, a conversão em clientes.

REFERÊNCIAS

ILOS. Especialista em logística de supply chain. Estratégia de posicionamento logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/estrategia-de-posicionamento-logistico-conceitos-implicacoes-e-analise-da-realidade-brasileira/>>. Acesso em 29 de setembro de 2019

PORTAL ADMINISTRADORES. Michael Porter o estrategista da academia. Disponível em: <<https://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>>. Acesso em 28 de setembro de 2019

NATURA. História da Natura. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em 25 de setembro de 2019

NATURA. Nossa História. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em 25 de setembro de 2019

Logística empresa NATURA Cosméticos (55 segundos). Produção: Fernando Guiraud. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2H9PML_HHHQ>. Acesso em 24 de setembro de 2019

SSI SCHÄFER América Latina. Centro de distribuição preparado para o futuro (6 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6m7h_2-DsM8>. Acesso em 24 de setembro de 2019

LOGÍSTICO OFICIAL. Conheça o CD Centro de Distribuição da Natura (4:58). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yM6BaNwLZ_I>. Acesso em 25 de setembro de 2019

OUROVERDE. O que é gestão estratégica de custos? Disponível em: <<http://www.ouroverde.net.br/gec-o-que-e/>>. Acesso em 25 de setembro de 2019

REVISTA LOGÍSTICA. Natura inaugura hub logístico com tecnologia inédita no Continente. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/logistica/noticias/2191-natura-inaugura-hub-logistico-com-tecnologia-inedita-no-continente>>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

BLUEPRINTT. As tecnologias da Natura e Electrolux para redução de custos na logística. Disponível em: <<https://blueprintt.co/blog/reducao-de-custos-na-logistica/>>. Acesso em 25 de setembro de 2019

TREASY. Gestão Estratégica de Custo. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica-de-custos/>>. Acesso em 01 de outubro de 2019

ANEXOS



Figura 1: Apresentação Natura

Fonte: Workshop de Cultura Centrada no Cliente da John Deere. Dia 11 de setembro de 2019.