

---

## A IMPORTANCIA DO SCM NA CADEIA DE PRODUÇÃO: O *CASE* NATURA

Carlos Roberto Guedes, autor  
Graduando em administração

Danubia Barreto Guedes, autor  
Graduando em administração

Elvis Magno da Silva, orientador  
Mestre em Administração

### **Resumo:**

Na medida que as empresas vão utilizando novas tecnologias como ferramentas para o desenvolvimento de seus processos de produção buscando atingir maior produtividade com custos menores se torna cada vez mais necessário o controle de todas as atividades envolvidas no processo de fabricação, onde atendendo esta necessidade surge uma nova metodologia de gestão de suprimentos o *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* ou SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). Analisando algumas referências bibliográficas é possível comparar o desenvolvimento e os benefícios gerados pelo novo modelo de controle de suprimentos que busca a integração de toda a cadeia de suprimentos, desta forma o objetivo deste artigo é evidenciar os ganhos proporcionados a cadeia produtiva através da gestão da cadeia de suprimentos, onde as empresas conseguiram elevar seus indicadores de produtividade se tornando mais eficientes agregando maior valor em seus produtos, aumentando sua competitividade e melhorando também a sua eficácia na gestão de estoque e distribuição de produtos através da implementação da gestão da cadeia de suprimentos em suas fabricas.

**Palavras-chaves:** Produtividade. Controle. Cadeia. Suprimentos. Desenvolvimento.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os processos de fabricação estão em constantes transformações, no início estes processos eram artesanais, onde se produzia em pequena escala e sem capacidade de repetitividade em seus produtos. Após a primeira revolução industrial e com mecanização dos processos de fabricação teve início a uma aceleração nos processos de fabricação, surgiram as primeiras fábricas e aumentou-se a capacidade produtiva e assim no decorrer das décadas subsequentes, as industriais foram se aprimorando e surgindo novos meios de se produzir mais, e melhorando a qualidade dos produtos bem como a sua diversificação. Vieram outras revoluções industriais

---

que trouxeram ainda mais avanços melhorando ainda mais a capacidade das indústrias de se produzir mais utilizando menos recursos.

No entanto o que antes era sinônimo de evolução, hoje pode ser chamado de sobrevivência, ou seja, as industriais que não conseguem atingir níveis de produtividades altíssimos e com baixos custos deixam de ser competitivas e correm sérios riscos de desaparecer no mercado.

Buscando melhorar seus indicadores de produtividade e agregar maior valor em seus produtos para ter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes as empresas estão investindo em novas tecnologias e metodologias de trabalhos que possam viabilizar estes ganhos. Desta forma algumas empresas buscam trabalhar com a integração de seus fornecedores no processo de fabricação visando maior controle e reduzir desperdícios nos processos de fabricação e no transporte de matéria prima e produtos acabados e também com a redução de estoques, onde a ferramenta usada neste processo de integração é o *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* ou SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos).

O objetivo desse trabalho é demonstrar através de uma revisão bibliográfica e exemplo do caso da empresa Natura, que as empresas de forma geral que adotaram o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos podem se manter em constante processo de evolução, onde o investimento realizado para a implantação do sistema de gestão de cadeias de suprimentos integradas possibilitou as empresas atingirem novos níveis de produtividade e qualidade, seus processos se tornaram mais dinâmicos e houve grande avanço tecnológico, principalmente no setor de tecnologia da informação que é a base estrutural da integração da cadeia de suprimentos e conseqüentemente estão conseguindo satisfazer as necessidades de seus clientes e conquistando mais clientes aumentando a sua participação no mercado.

O trabalho segue estruturado da seguinte forma: primeiro se fez uma introdução ao tema, apresentando os objetivos e justificativas. Na próxima etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Na terceira etapa foi apresentada a metodologia adotada. Na quarta etapa foi apresentado um *case* sobre SCM na empresa Natura e também feito as análises dos resultados e discussões. Na quinta etapa e última parte foram apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Produtividade e a competição global

Com o surgimento dos mercados globalizados é de fundamental importância que as empresas busquem melhorias em indicadores de performance, onde um dos principais indicadores é a produtividade, mais afinal o que é produtividade?

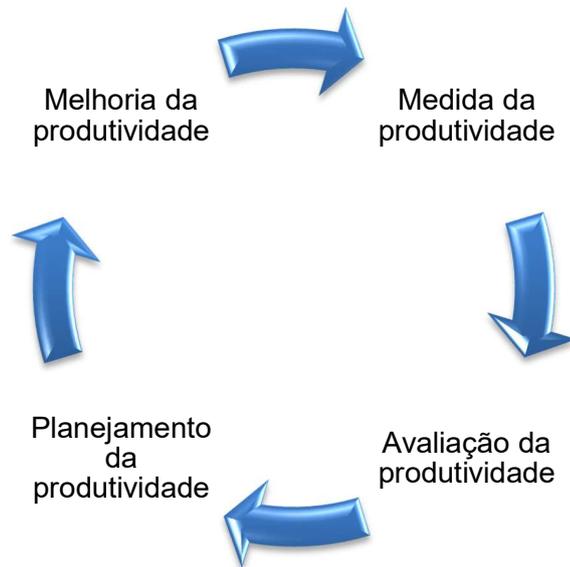
O termo produtividade é hoje exaustivamente usado não só nas publicações especializadas como também no dia a dia da imprensa. O termo produtividade, como vimos, foi utilizado pela primeira vez, de maneira formal, em um artigo do economista francês Quesnay, em 1766. Decorrido mais de um século, em 1883, outro economista francês, Littré, usou o termo com o sentido de “capacidade para produzir”. Entretanto, somente no começo deste século o termo assumiu o significado da relação entre o produzido (output) e os recursos empregados para produzi-lo (MARTINS, LAUGENI, 2000, p. 373).

“A produtividade é uma medida básica do desempenho para economias, indústrias, empresas e processos” (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2009, p. 10). A produtividade na verdade é uma das formas encontradas para se medir o desempenho, seu principal papel é gerar informações para ajudar nas tomadas de decisões e eliminar pontos falhos nos processos de fabricação de produtos ou serviços, seu cálculo é bastante simples basta realizar a soma de todos os produtos e serviços e dividir pelos insumos, desta forma o resultado encontrado é o indicador de produtividade (MARTINS, LAUGENI, 2000).

É de extrema importância trabalhar indicador de produtividade, pois é preciso avaliar bem os processos e buscar melhorias para conseguir melhorar a produção ou a prestação dos serviços utilizando a menor quantidade de insumos possível, pode-se também manter a capacidade de produção e reduzir os insumos necessários, sendo assim seu indicador de produtividade estará melhorando (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2009).

A administração da produtividade é um processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e colaboradores, com o objetivo último de reduzir custos de manufatura, distribuição e venda de um produto ou serviço através da integração das quatro fases do ciclo da produtividade, ou seja, medida, avaliação, planejamento e melhoria (MARTINS, LAUGENI, 2000, p.375).

**Figura 1 - Ciclo da produtividade**



**Fonte:** Martins, Laugeni, (2000)

As novas tecnologias têm um papel fundamental no desenvolvimento das empresas ao redor mundo, através do desenvolvimento tecnológico as empresas ampliaram os seus mercados, onde muitas saíram do mercado local e expandiram as vendas dos seus produtos e serviços para o mundo inteiro e esta ampliação de mercado fez com que as empresas buscassem novas estratégias para melhorar a sua produtividade e melhorar o seu desempenho competitivo.

A concorrência acirrada, porém, obrigou as empresas a repensarem suas estratégias. Não havia mais mercados cativos, todos os países procuravam comercializar seus produtos onde fosse possível. As redes de transporte, as tecnologias da comunicação, o apelo da competitividade forçaram uma grande concentração de esforços para que os produtos desenvolvidos tivessem alta qualidade e preços competitivos (MARTINS, LAUGENI, 2000, p. 91).

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) entenderam que é necessário analisar os clientes, fornecedores e também a localização das instalações assim como os seus concorrentes no contexto mundial e não somente no âmbito regional como era feito no passado.

---

No entanto para ser competitivo em um mercado global é necessário ter produtividade alta e custos operacionais baixos, para conseguir se adequar as novas necessidades de mercado internacional foram necessários utilizar a reengenharia em diversos setores das empresas, um dos setores que sofreram profundas transformações foi o de logística.

Segundo Dias (1993) os motivos pelos quais a logística se tornou peça chave na produtividade e competitividade, foi a ampla margem para se trabalhar na redução de custos de transporte e armazenagem, onde muitas empresas buscaram implementar novos sistemas na administração da logística.

Neste novo sistema, a tecnologia tem um papel fundamental, pois através da tecnologia ocorre todo um processo de integração e sincronização ligando atividade antes isoladas, passando a operar em um mesmo sistema gerando maior velocidade no fluxo de informações e materiais e reduzindo tempos de espera, eliminando ociosidade dos processos, aumentando a confiabilidade e reduzindo as falhas (SLACK, *et al.* 1997).

## **2.2 Supply Chain Management (SCM)**

Na busca por melhorias no setor de logística que com o passar do tempo se tornou caro e já não conseguia atender a todas as necessidades de seus clientes. Surge uma ferramenta estruturada na tecnologia de informação e com grande potencial de integração de todo o sistema produtivo e de serviços o Gerenciamento da Cadeia Suprimentos ou *Supply Chain Management*.

O SCM proporcionou um novo ciclo no modelo de gestão de materiais e serviços, onde adotou-se modelos de gestão de integração de toda a cadeia de suprimentos transformando os métodos de aquisição de matérias e toda sua distribuição uma ferramenta poderosa na competitividade no mercado nacional e internacional.

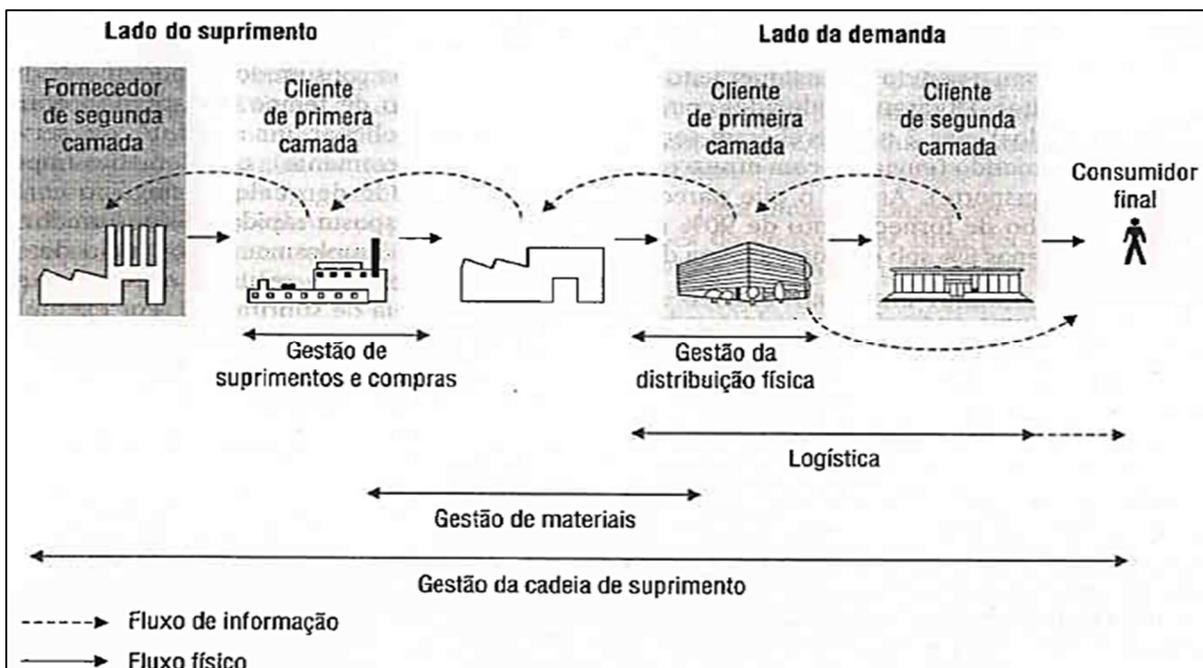
Aliado a evolução tecnológicas outros departamentos acompanharam estas transformações e permanecem em constantes mudanças buscando cada vez suprir a necessidades de seus clientes e reduzir os insumos utilizados nestes processos (MARTINS, *et al.*, 2001).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente (MARTINS, *et al.*, 2001, p. 286).

Ballou (2007) e Martins, Laugeni (2006) trabalharam este tema com conceitos parecidos onde a finalidade é de conceituar de forma clara esta ferramenta e dar a ela a proporção certa de sua magnitude no contexto vivido nos mercados mundiais atualmente.

Supply Chain Management (SCM) pode ser entendido como a integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimentos, onde fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo, sendo este relacionamento considerado mais aprofundado e detalhado do que na tradicional e complicada relação comprador/vendedor (MARTINS, LAUGENI, 2006, p. 170).

Figura 2 – Cadeia de Suprimentos



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009)

A cadeia de suprimentos ao longo do tempo vem passando por transformações onde podemos ver no exemplo da figura acima que existiam divisões, o processo era visto de forma separada

onde a gestão de suprimentos e compras, responsável por toda a demanda de suprimentos para a produção.

O sistema de produção empurrado ou sistemas tradicionais produzem de forma antecipada, os produtos são empurrados por meio do sistema e são estocados em antecipação à demanda, o que resulta frequentemente em superprodução por que a demanda antecipada pode não se materializar (MOREIRA, 2012, p. 507).

Já após o produto ser produzido o setor responsável por esta nova etapa era o setor da gestão da distribuição física, que realizava a distribuição física até os centros armazenamento ou clientes de segunda de camada ou diretamente até os clientes finais.

A logística por sua vez unificou parte deste processo ficando responsável por toda a cadeia do lado da demanda, porém com pouca ou sem nenhuma atuação do lado de suprimentos, onde a gestão de materiais atua para suprir esta necessidade de ligar fornecedores de matéria prima de segunda e primeira camada até as fabricas.

O sistema de produção puxado é simples: a comunicação no JIT (JUST IN TIME) começa ou com a última estação de trabalho na linha de produção ou com o cliente – e depois trabalha para trás por meio do sistema. Cada estação requisita da estação de trabalho prévio a quantidade precisa de produtos que é necessário. Se os produtos não são requisitados, não são produzidos. Desta forma os estoques, em excesso não são gerados. (MOREIRA, 2012, p. 507).

O grande diferencial do SCM é que resumidamente pode-se dizer que é o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria prima até a rede de distribuição dos produtos ou seja envolve fornecedores, produtores, distribuidores e clientes (SILVA, ALCANTRA, 2001).

Segundo Ballou (2007) A Internet, procedimentos operacionais just-in-time e continuada reposição dos estoques são, todos, fatores que levam os clientes a esperar um processamento cada vez mais ágil de seus pedidos, entrega imediata e um alto índice de disponibilidade do produto.

Segundo Martins e Laugeni (2006) os principais objetivos do gerenciamento da cadeia de suprimentos são:

- Reduzir os custos de fornecimento;

- Reduzir o tempo total do processo;
- Aumentar as margens dos produtos;
- Aumentar a produção;
- Melhorar o retorno de investimentos.

Alcançar este objetivo só se torna possível devido ao fato que o gerenciamento da cadeia de suprimentos atua de forma dinâmica, onde fornecedores, produtores, distribuidores buscam de forma estratégica atingir o mesmo objetivo que é satisfazer as necessidades dos seus clientes (MARTINS e LAUGENI, 2006).

Embora os benefícios de trabalhar em uma cadeia de suprimentos integrada sejam grandes, todo o processo de integração da cadeia de suprimentos é complexo e exige investimento financeiro alto e também o tempo necessário para implementar e treinar todas as pessoas envolvidas no processo é bastante longo, o que faz com que poucas empresas invistam no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para Silva e Alcântara (2001) durante o processo de integração da cadeia de suprimentos é necessário ficar atento as algumas etapas que são consideradas chaves para que o processo ocorra da forma correta e sem imprevistos, as etapas são:

- A integração da cadeia de suprimentos passe a considerar todo o processo logístico.
- As informações estratégicas devem ser compartilhadas por todos os envolvidos no processo de integração.

Para que a integração da cadeia de suprimentos seja considerada eficaz é necessário satisfazer três dimensões básicas do serviço ao consumidor (SILVA e ALCÂNTRA, 2001)

- Capacidade de ter estoque disponível onde e quando for desejado pelo cliente.
- Excelência no desempenho operacional em termos velocidade, consistência, flexibilidade e assistência pós-venda.
- Confiança na capacidade da empresa em cumprir os parâmetros combinados de disponibilidade de produtos e de desempenho operacional.

---

### 3 METODOLOGIA

Segundo Macedo (1994) pesquisa bibliográfica é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (Livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses).

O trabalho foi realizado em duas etapas, onde a primeira etapa consiste na busca de informações em diversas bibliografias como livros, artigos, revistas e sites para elaboração de textos e síntese de informações, permitindo aprofundar nos conceitos já vistos em sala aula e alinharmos as informações com a nossa proposta de pesquisa.

Outra fator muito importante é que a revisão de literatura foi fundamental para efeito de análise, pois através dela tivemos acesso a materiais que nos forneceram os dados secundários utilizados no trabalho, onde estes dados nos permitiu avaliar o desempenho da empresa durante o processo de implementação do SCM na empresa estudada.

Segundo Mattar (2005) *apud* Wiethorn (2006, p. 35) “os dados secundários são aqueles que já foram coletados, analisados e estão disponíveis para consultas”.

Algumas literaturas atuais que tratam do mesmo assunto porém com o processo de integração da cadeia de suprimentos já consolidado, o que para efeito de análise é sensacional pois podemos contemplar dois cenários o anterior a integração da cadeia de suprimentos e o atual já com o processo consolidado.

A segunda etapa consiste em realizar um estudo de caso de uma empresa que adotou o modelo de gestão proposto em nossa linha de pesquisa e trazer informações que nos permitam realizar análises quantitativas de sua evolução, ou seja o que a empresa era antes de adotar o novo modelo de gestão e como a empresa está atualmente, através desta análise será possível avaliar se o objetivo proposto pela ferramenta de gerenciamento da cadeia de suprimentos foi alcançado.

Para Yin (2005) *apud* Gil (2008, p.58), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto, não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

## 4 CASE NATURA

### 4.1 Apresentação da empresa

A Natura é uma empresa da área de cosméticos, atualmente é maior empresa de cosméticos do Brasil, foi fundada em 1969, seu principal canal de distribuição é a venda através de consultoras que atualmente possui aproximadamente 1,7 milhões de consultoras no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México.

Com um perfil inovador a empresa foi se desenvolvendo e ano após ano buscando melhorar os seus processos e atender cada vez melhor os seus clientes, um grande passo para isso aconteceu no ano de 2001 quando a empresa inaugurou o mais avançado centro integrado de pesquisa, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul, localizado no município de Cajamar (SP).

**Figura 3 – Unidade Natura de Cajamar (SP)**

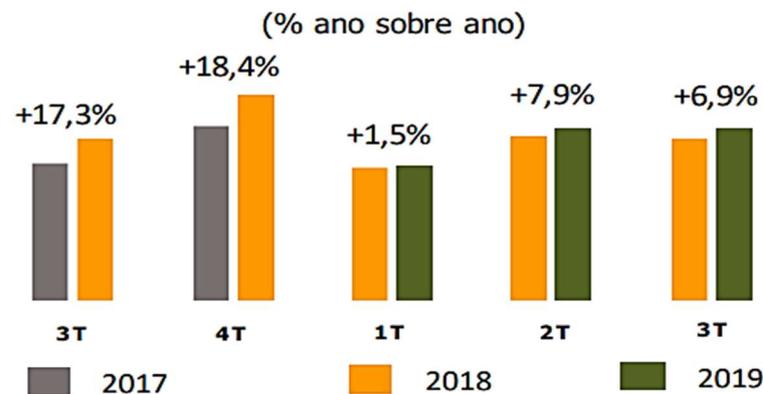


Fonte: Natura & Co (2020)

## 4.2 Análise

Esta obra do centro integrado de pesquisa, produção e distribuição foi sem dúvidas um grande avanço para a empresa, pois permitiu a empresa trabalhar com tecnologias de ponta nas áreas de pesquisa, processo de fabricação e distribuição de produtos, a empresa passou a trabalhar com o sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos que permitiu uma integração total de todas as etapas dos seus processos, que inicia se no seu fornecedor de matéria de prima e se encerra com a entrega dos produtos aos seus clientes finais.

Figura 4 – Produtividade Consultora Brasil



A estrutura criada pela empresa para trabalhar o gerenciamento da cadeia de suprimentos chama atenção principalmente o seu sistema de armazenamento vertical que é totalmente automatizada.

Desde de o recebimento de matérias primas e embalagens, os materiais passam por diversas etapas como controle de qualidade por amostragem de lotes. A empresa busca também trabalhar com fornecedores que possuem qualidade assegurada o que torna o seu processo ainda mais dinâmico, depois todos os materiais são enviados ao armazém vertical suas dimensões são de 120m x 30m x 30m, sua capacidade total de armazenamento é de 24 mil pallets.

No armazém se concentra o que há de mais moderno no quesito de tecnologia de armazenagem e movimentação de produtos, possui climatização e todo ele é controlado e movimento automaticamente, seu sistema de gerenciamento aloca os produtos de acordo com a frequência que são utilizados, o sistema também controla a validade dos lotes de produtos e embalagens outro fator importante é que a tecnologia utilizada no sistema de gerenciamento integrado ao sistema de gestão cria a sua própria rotina de reabastecimento automático.

A movimentação dos materiais desde do recebimento até o armazém vertical e as linhas de produção é feito através de uma eletromonovia, com 650 metros de extensão e 18 bondinhos.

**Figura 5 - Movimentação de Materiais (Bondes)**



Fonte: Natura & Co (2020)

Atualmente a empresa possui 4 fabricas sendo a unidade de Cajamar (SP) a referência em gerenciamento de materiais. Dentro da área de fabricação a empresa também chama atenção pois suas linhas são projetadas de forma modular o que permite o mesmo produto ser fabricado em linhas diferentes e com a mesma qualidade. A empresa trabalha com o sistema de produção puxada ou seja produz de acordo com a demanda de seus clientes, evitando-se estoques de produtos acabados, tudo o que é produzido é rapidamente distribuído enviado aos clientes.

Buscando estar sempre a frente e garantir a satisfação de seus clientes a Natura desenvolveu grandes parceiros para somar a seu negócio, um exemplo de sucesso e que proporcionou muitos ganhos a Natura foi a criação do HUB de Itupeva (SP) com uma área de 35 mil metros quadrados e uma capacidade de armazenagem de 90 mil posições de pallets e 35 mil caixas armazenadas em 20 Navettes.

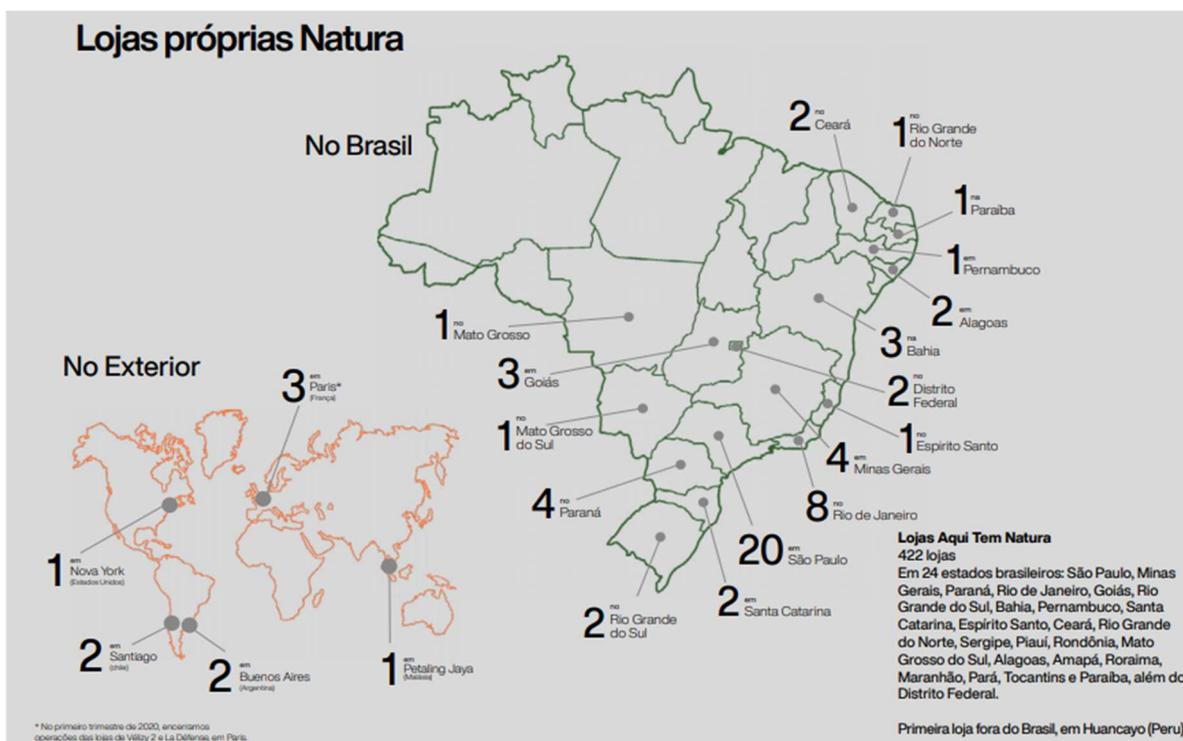
A HUB possui um sistema de carregamento, descarregamento e armazenamento 100% automatizado o que agiliza os processos e gera grande economia a empresa. Seu sistema automatizado também possui uma ferramenta bastante eficiente e flexibiliza seu processo, pois nele é possível montar e desmontar pallets mistos e com as quantidades solicitadas e aproveitar ao máximo os espaços das carretas.

**Figura 6 – HUB Natura**



Fonte: Natura & Co (2020)

Figura 7 – Distribuição das lojas Naturas Brasil e Exterior



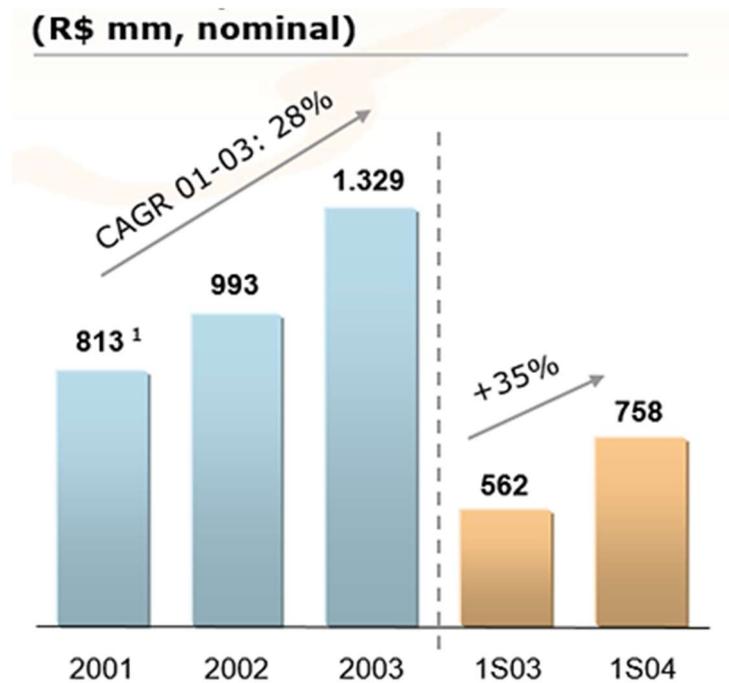
Fonte: Natura (Relatório Anual 2019)

Através de toda esta tecnologia e inovação que a Natura alimenta, toda a sua rede de consultoras, lojas próprias e franquias no Brasil e no exterior, para se ter uma ideia do tamanho do desafio enfrentado pelas o setor logístico da empresa, o mapa acima mostra todas as lojas da empresa no Brasil e o exterior.

#### 4.3 Resultados e discussões

Acompanhando um pouco da história da empresa já nota se que o crescimento da empresa ao longo dos anos, demonstra que realmente a empresa buscou e realizou projetos que permitiu a empresa obter um diferencial sobre os seus concorrentes e analisando os números do início da implementação do sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos podemos observar que a empresa foi melhorando os seus resultados de maneira significativa até a atual data.

Figura 8 - Gráfico: Lucro líquido 2001, 2002, 2003 e 1º Semestre de 2004.



Fonte: Natura &amp; Co (2020)

Logo, nos 3 primeiros anos após a mudança em seu sistema logístico a empresa obteve 28% de aumento em seu lucro líquido e comparando o primeiro semestre do ano de 2004 com o mesmo período do ano anterior uma melhoria de 35% em seus resultados.

Figura 9 - Lucro Líquido 3 Trimestre 2019/ Lucro Líquido 9 Meses.

(R\$ milhões)

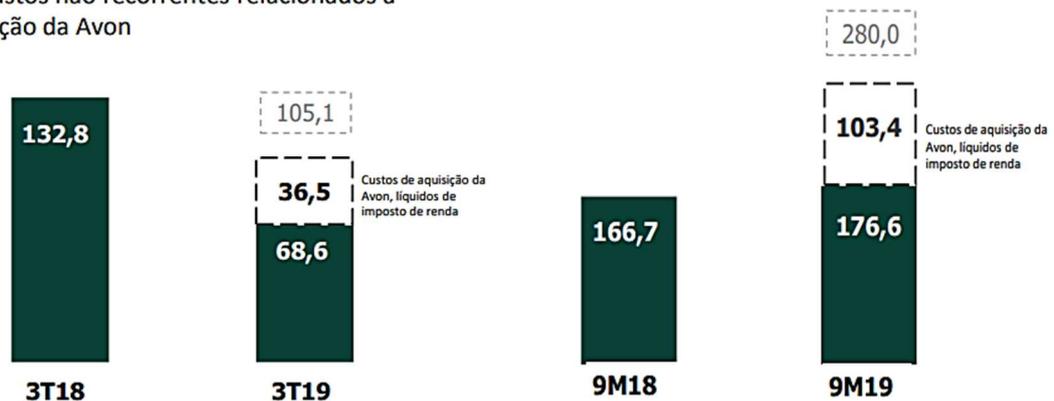
(R\$ milhões)

**Lucro líquido 3T<sup>1</sup>:**

R\$ 68,6 milhões no 3T19 vs. R\$ 132,8 milhões no 3T18, em função dos efeitos no EBITDA e dos custos não recorrentes relacionados à aquisição da Avon

**Lucro líquido 9M<sup>1</sup>:**

R\$ 176,6 milhões nos 9M19 vs. R\$ 166,7 milhões nos 9M18, alta de 6,0%



Fonte: Natura &amp; Co (2020)

Se compararmos os resultados atuais com os resultados do início do processo onde a empresa realizou a integração de sua cadeia de suprimentos os números atuais são muito maiores, claro que todo este desempenho não é somente fruto do SCM.

Podemos afirmar que o SCM foi um dos principais responsáveis pelas melhorias de muitos indicadores como produtividade, custo de manutenção de estoques, custos com movimentação de materiais, redução de ociosidade nas linhas de produção, redução no desperdícios de matéria prima, proporcionando a empresa conquistar cada vez espaço no mercado nacional e expandindo seus negócios para mercados internacionais, melhorando a sua lucratividade e possibilitando que a empresa compra-se um de seus concorrentes.

Logo, o SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ou SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) tende a alavancar alguns indicadores e transformar uma empresa que até então vislumbra um cenário regional ao crescimento e evolução de seu sistema de gestão, fazendo

com que a empresa amplie seus negócios tanto no mercado nacional ou até mesmo como podemos analisar o case da Natura a buscar mercados internacionais.

O projeto de integração da cadeia de suprimentos é um investimento alto, onde o setor de tecnologia da informação é o que necessita de boa parte deste investimento pois é nele que ocorre a maior parte de transito de informações e materiais.

Outro fator que precisa de certo cuidado é que para o seu sistema integrado funcionar bem é preciso de muito treinamento interno e também externo pois é preciso treinar toda as pessoas e empresas envolvidas o que leva muito e também consome boa parte do investimento, por isso poucas empresas no Brasil adotaram esta ferramenta, pois embora os resultados sejam animadores muitas empresas não estão preparadas financeiramente e também não possui o conhecimento conceitual necessário para trabalhar a implementação desta ferramenta dentro de suas unidades produtivas.

A operação natura segue uma tendência mundial de atuação omnicanal<sup>1</sup>, onde a empresa disponibiliza toda a sua estrutura e tecnologia como diferencial para desenvolvimento de seus negócios. Como podemos observar na imagem abaixo os números da empresa para o ano de 2019.

Figura 10 – A Operação da Natura/Números



<sup>1</sup> É uma estratégia de conteúdo multicanal que as organizações usam para melhorar sua experiência do usuário e promover melhores relacionamentos com seu público através de pontos de contato.

Fonte: Natura (Relatório Anual 2019)

Outro fator importante proporcionando pelo crescimento dos negócios da empresa e que podemos observar na imagem abaixo é a evolução do número de colaboradores em todos os países que a Natura possui negócios.

**Figura 11 – A Operação da Natura/Colaborares por país**

GRI 102-8 Colaboradores por país	2017	2018	2019
Brasil	4.765	4.958	5.085
Argentina	641	690	716
Chile	189	224	225
México	116	122	133
Peru	219	228	224
Colômbia	362	378	402
França	19	21	16
Estados Unidos	Não disponível	14	19
<b>Total</b>	<b>6.311</b>	<b>6.635</b>	<b>6.820</b>

Fonte: Natura (Relatório Anual 2019)

Os resultados demonstrados pela empresa Natura mostra uma evolução crescente em seus negócios, onde o SCM possibilitou a empresa a buscar uma performance de reconhecimento mundial de tecnologia e inovação na gestão estratégica de sua cadeia de suprimentos.

## 5 CONCLUSÃO

Foi visto neste trabalho que embora o SCM seja uma ferramenta difícil de se implementar e que os seus investimentos são extremamente altos, pois requer alto investimento em tecnologia e inovação dos processos, treinamentos de todos os envolvidos do processo de integração da cadeia de suprimentos, os resultados obtidos são excelentes e proporciona a empresa melhoria em seu desempenho como todo.

Também foi visto que mesmo com resultados expressivos o SCM ainda é pouco utilizado no Brasil, e apenas grandes empresas conseguiram implementar e melhorar a sua gestão da cadeia de suprimentos.

O trabalho permitiu alcançar os objetivos, aumentando o conhecimento conceitual sobre o SCM ou Supply Chain Management, observando os benefícios na implementação do SCM podemos perceber que, este sistema de gestão de suprimentos pode mudar o cenário de determinada empresa, suas vantagens em relação aos sistemas convencionais de logística e planejamento de materiais fazem desta ferramenta um diferencial, proporcionando as empresas que o utilizam vantagens competitivas sobre as demais.

Na atual situação onde empresas buscam diferenças para superar seus concorrentes, um sistema integrado que viabiliza toda a programação de sua cadeia de materiais de forma dinâmica e ainda tem a capacidade de reduzir custos e eliminar desperdícios é de fato uma valiosa ferramenta que pode ser um fator determinante no desenvolvimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 609 p.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 615 p.
- MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: Guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2<sup>a</sup>. ed. Revista – São Paulo: Edições Loyola, 1994. 59 p.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 562p.

---

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 353 p.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 445 p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 624 p.

NATURA & CO. Disponível em: <https://www.natura.com.br/investidores>. Acesso em: 13 nov. 2019.

NATURA, Logística. 2010, 19 mar. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JSdxG54jkns>> Acesso em: 13 nov. 2019.

NATURA, Hub. 2015, 23 out. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=E5bQkf9jCiQ&t=33s>> Acesso em: 07 jun. 2020.

SILVA, ALCÂNTRA. **Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos**, Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 726 p.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um enfoque Prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.

WIETHORN, Rodrigo da Costa. **Um Plano de Marketing Para Elo Consultoria Empresarial**. 2006. 95 p. Trabalho de conclusão de estágio (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.