

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCÍLIA CAROLINA VARDENSKI COSTA

**Análise da estratégia competitiva de uma indústria de
aerossol cosmética – um estudo de caso.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PONTA GROSSA - PR

2014

LUCÍLIA CAROLINA VARDENSKI COSTA



**Análise da estratégia competitiva de uma indústria de
aerossol cosmética – um estudo de caso.**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Engenharia de Produção”

Orientador: Prof. Luis Maurício Resende.

PONTA GROSSA - PR

2014

	<p>Ministério da Educação</p> <p>UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</p> <p>CAMPUS PONTA GROSSA</p> <p>Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação</p> <p>Curso de Especialização em Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

TERMO DE APROVAÇÃO

Análise da estratégia competitiva de uma indústria de aerossol cosmética – um estudo de caso.

por

Lucília Carolina Vardenski Costa

Esta monografia foi apresentada no dia 07 de março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Luis Maurício Resende (UTFPR)

Nome do docente da banca (UTFPR)

Luis Maurício Resende (UTFPR)

Orientador

Nome do Coordenador do Curso

Coordenador

UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

**“Quanto mais aumenta nosso conhecimento,
mais evidente fica nossa ignorância”.**

(John F. Kennedy)

RESUMO

COSTA, Lucília Carolina Vardenski. **Análise da estratégia competitiva de uma indústria aerossol cosmética – um estudo de caso.** 2014. 20 páginas. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa), 2014.

O setor de Higiene, Perfumaria e Cosméticos caracteriza-se por forte presença de Companhias Multinacionais que abrangem as três áreas: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, seguidas de pequenas e médias empresas nacionais focadas apenas na produção de cosméticos. Estratégias competitivas de produção podem ser encontradas no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Alguns produtos, principalmente os de consumo mais sofisticados, que normalmente são aqueles de maior valor agregado, possuem escalas mundiais de produção, o que leva as empresas a concentrar a produção em uma determinada planta, normalmente estabelecida no país de origem. Este trabalho trata-se de um estudo de caso com objetivo de analisar de modo qualitativo o desenvolvimento do “Setor Cosmético” de uma indústria química de aerossóis de médio porte, avaliando principalmente a formação de sua estratégia competitiva. Passa-se pelas etapas de análise bibliográfica do setor, levantamento de dados e por último tem-se a análise e interpretação dos dados. Concluiu-se após o levantamento das informações que a Estratégia Competitiva do Setor Cosmético em estudo poderia ser assim explicitada: satisfazer os clientes oferecendo ampla variedade de produtos com alta qualidade e desempenho funcional, a preços mais baixos que o dos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva. Implantação de Sistemas. Indústria Cosmética.

ABSTRACT

COSTA, Lucília Carolina Vardenski. **Analysis of competitive strategy of an aerosol cosmetics industry - a case study.** 2014. 20 pages. Monograph (Specialization degree in Production Engineering – Federal Technological University of Paraná, Ponta Grossa), 2014.

The sector of Hygiene, Perfumery and Cosmetics characterized by a strong presence of Multinational Companies covering three areas: Personal, perfumery and cosmetics, toiletries followed domestic small and medium focused only on the production of cosmetics companies. Competitive production strategies can be found in the personal, perfumery and cosmetics segment. Some products, especially the more sophisticated consumer, which are usually those with higher added value, have global scales of production, which leads firms to concentrate production in a given plant, normally located in the country of origin. This work is in a case study in order to examine qualitatively the development of "Cosmetics Industry " of a chemical aerosol midrange . One goes through the steps of literature review of the sector, data collection and lastly there is the analysis and interpretation of data. It was concluded after the lifting of the information that the Cosmetic Industry Competitive Strategy in the study could be explained thus: satisfy customers by offering wide range of products with high quality and functional performance, at lower prices than the competitors.

Key words: Competitive Strategy. Cosmetic Industry. Systems Implementation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking do mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....	13
Tabela 2: Situação dos programas da empresa por área.....	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Evolução da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	12
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....	12
2.2 Estratégia de Competitividade.....	14
2.2.1 A Estratégia.....	14
2.2.2 Vantagem competitiva.....	15
2.2.3 Estratégia de competitividade e o Sistema ERP.....	18
3. METODOLOGIA.....	20
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 Gestão e Controle.....	22
4.2 Organização.....	23
4.3 Automação e tecnologia.....	24
4.4 Manutenção.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

1. Introdução

Uma Unidade de Negócios (*“Business Unit”*) pode ser representada por uma divisão, por uma empresa, por uma unidade fabril ou por uma linha de produtos dentro de uma Corporação. A Estratégia da Unidade de Negócios, ou apenas Estratégia de Negócios, geralmente trata do escopo/limites de cada Negócio e suas ligações com a Estratégia Corporativa e descreve as bases nas quais a Unidade de Negócios irá obter e manter uma vantagem competitiva (PIRES & AGOSTINHO, 1994).

No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (OLIVEIRA, 1991).

Para se obter e manter uma vantagem competitiva é necessário seguir as Prioridades Competitivas durante certo horizonte de tempo. Na atualidade, as prioridades mais utilizadas mundialmente são o custo (menor custo de produção), qualidade (sob a ótica de satisfação dos clientes), a flexibilidade (no tocante a mix e volume de produção) e o desempenho das entregas (busca de menores prazos e grau de confiabilidade dos mesmos) (PIRES & AGOSTINHO, 1994).

Estratégias competitivas de produção podem ser encontradas no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Alguns produtos, principalmente os de consumo mais sofisticados, que normalmente são aqueles de maior valor agregado, possuem escalas mundiais de produção, o que leva as empresas a concentrar a produção em uma determinada planta, normalmente estabelecida no país de origem. No geral, as empresas têm procurado formas de redução de seus custos de produção, com efeitos importantes sobre o processo de internacionalização.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso com objetivo geral de analisar de modo qualitativo o desenvolvimento do “Setor Cosmético” de uma indústria química de aerossóis de médio porte, como objetivos específicos tem-se avaliar a formação de sua estratégia competitiva e as necessidades e avanços de cada setor.

Passa-se pelas etapas de análise bibliográfica do setor, levantamento de dados e por último tem-se a análise e interpretação dos dados.

Para o levantamento de dados utilizou-se um roteiro para coleta dos sistemas atuais e futuros da empresa, bem como coletar informações a respeito das estratégias competitivas, prioridades da empresa bem como mudanças e objetivos da produção no setor. A interpretação de dados considerou uma análise das mudanças a serem implementadas na empresa, bem como uma discussão sobre as estratégias de futuro.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Este setor caracteriza-se por forte presença de Companhias Multinacionais que abrangem as três áreas: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, seguidas de pequenas e médias empresas nacionais focadas apenas na produção de cosméticos.

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10% aa nos últimos 17 anos, tendo passado de um faturamento "ExFactory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 34 bilhões em 2012 como pode ser observado na Figura 1:

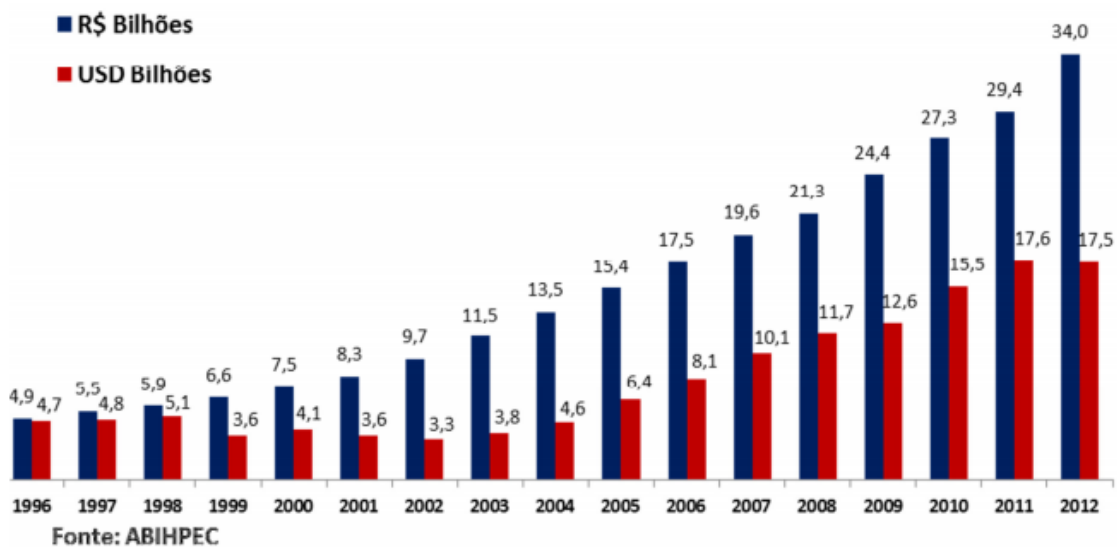


Figura 1: Evolução da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do Euromonitor (2012), o Brasil ocupa a terceira posição, conforme Tabela 1:

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2011 US\$ Bilhões Preço ao consumidor	2012 US\$ Bilhões Preço ao consumidor	Participação %	Crescimento %
Mundo	427	433		1,4
1 Estados Unidos	67	69	15,9	3,3
2 Japão	47	47	10,9	0,5
3 Brasil	42	42	9,6	0,1
4 China	28	32	7,4	12,4
5 Alemanha	19	18	4,1	-5,8
6 Reino Unido	16	17	3,9	1,5
7 França	17	16	3,7	-6,5
8 Rússia	14	14	3,2	-0,3
9 Itália	13	12	2,7	-8,0
10 México	10	10	2,3	1,5
TOP TEN	273	276	63,7	1,1

Tabela 1: Ranking do mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

O Brasil é o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo mercado em produtos para cabelos, masculinos, infantil, produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos cosmético cores, produtos para higiene oral; quarto em pele (EUROMNITOR, 2012).

Existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 20 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total (ABIHPEC,2013).

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre os quais destacamos:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude (ABIHPEC, 2013).

O comércio internacional de produtos HPPC é amplamente dominado pelos

países desenvolvidos, que praticam, em geral, níveis de tarifas bastante reduzidos, ou seja, não apresentam qualquer restrição de ordem tarifária ou comercial. As grandes empresas multinacionais valem-se da elevada capacidade técnica e produtiva de suas plantas espalhadas pelo mundo como uma forte barreira econômica que impede a entrada de novos concorrentes (Garcia & Furtado, 2002).

2.2 Estratégia de Competitividade

2.2.1 A Estratégia

Whittington (2002) classifica as estratégias segundo quatro escolas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Para os clássicos, o planejamento é processo racional, em longo prazo, que deve priorizar a lucratividade máxima. Alfred Sloan, ex-presidente da General Motors, de acordo com Whittington(2002), foi um dos precursores desta escola. Sloan defendia que o problema estratégico fundamental devia ser o posicionamento da empresa nos mercados em que se poderiam alcançar os maiores índices de lucratividade.

A escola evolucionária acredita que é o ambiente que faz a seleção da melhor estratégia e não os gerentes através de processos formais de planejamento. Um dos defensores deste enfoque é Bruce Henderson, fundador do Boston Consulting Group, que usou a teoria de Darwin para explicar a sobrevivência das empresas, traçando um paralelo entre a concorrência econômica e a lei das selvas. De acordo com os evolucionistas, as empresas devem desenvolver sua capacidade adaptativa para enfrentar os desafios do mercado. Como o mercado é muito imprevisível, os estrategistas devem manter custos baixos e opções abertas para aproveitar as oportunidades (WHITTINGTON, 2002).

Os processualistas entendem que as estratégias eficientes estão relacionadas ao conhecimento profundo das operações e das forças básicas da organização. Para eles, como as organizações e os mercados são desordenados, não adianta os estrategistas buscarem o ideal. O melhor é aceitar o mundo como ele é e se concentrar na eficiência da empresa. Whittington (2002) destaca, como representantes desta escola, Hamel, Prahalad e Mintzberg.

A respeito da escola sistêmica, Whittington (2002) comenta que as estratégias refletem os sistemas sociais em que a empresa atua. Diferenças no mercado, classes sociais, Estados e sistemas culturais interferem no processo estratégico. Portanto os teóricos sistêmicos defendem uma relativização das estratégias de acordo com a natureza dos sistemas sociais.

Segundo Porter (1989), a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria, aqui entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos entre si. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

A estratégia visa a criar novas vantagens competitivas sustentáveis ou melhorar as vantagens competitivas atuais da empresa para que ela enfrente com sucesso a concorrência (HENDERSON, 1989; PORTER, 1989).

2.2.1 Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva está, assim, intimamente relacionado à estratégia e ao tema competição, como destacam Henderson (1989) e Porter (1989). Houve também uma evolução desse conceito ao longo da história da administração, que implicou diferentes formas de abordagem acerca do mesmo tema.

Porter (1989) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação. Para o autor, há dois tipos gerais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. Uma terceira alternativa ocorre quando a empresa seleciona um

segmento específico do mercado que será focado com uma estratégia de custos ou de diferenciação.

Ainda, segundo ele, por meio da estratégia de liderança de custos, a empresa se torna o produtor de menor custo em seu setor, tendo como principais fontes de vantagem competitiva a economia de escala, a tecnologia patenteada ou o acesso preferencial a matérias-primas. Na diferenciação, a empresa procura alcançar uma posição única na indústria, por meio de atributos que os clientes valorizem e pela disposição desses mesmos clientes a pagar um preço-prêmio pelo produto ou serviço.

Uma abordagem diferente é apresentada por Prahalad & Hamel (1995), enfatizando os fatores internos da organização. Os autores afirmam que a Vantagem Competitiva advém das capacidades essenciais da organização, que compreendem o aprendizado coletivo desenvolvido para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias. As capacidades essenciais estão associadas à organização, à entrega de valor, à comunicação e ao envolvimento e comprometimento das pessoas. Isto permite à empresa acesso ao mercado, desenvolvimento de produtos cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes. Além disto, estas competências essenciais devem ser difíceis de ser imitadas.

Para Prahalad e Hamel (1995), a principal Vantagem Competitiva no futuro seria o desenvolvimento de competências que abram as portas para diversos produtos e mercados. Eles definem como competência essencial o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer determinado benefício ao cliente e consideram que as competências essenciais são as fontes da competitividade, e delas são gerados os produtos e serviços.

Ansoff (1990) aborda o tema vantagem competitiva de forma semelhante aos conceitos defendidos por Porter. O autor entende que o sucesso da empresa é função da estratégia que ela adota. A estratégia determina a vantagem competitiva da empresa. O autor destaca quatro estratégias competitivas possíveis: (1) Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por custos minimizados; (2) Estratégia de crescimento, que se

baseia na expansão territorial do mercado, segmentação do mercado, estimulação da demanda por programas de obsolescência programada, dentre outros; (3) Estratégia de diferenciação do mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta dos concorrentes e consegue atrair clientes para seus produtos e serviços; (4) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços que procura desenvolver produtos diferentes em relação aos da concorrência e que atendam às necessidades específicas de grupos de clientes.

Segundo Ghemawat (1986), as vantagens competitivas decorrentes da inovação de produtos, de processos de produção e de estratégias de marketing estão mais difíceis de serem mantidas, porque os concorrentes têm cada vez mais facilidades de as imitarem.

Quanto às vantagens de acesso a recursos ou a clientes, o mesmo autor destaca: o *know-how*, que pode refletir na escala e na experiência; o acesso privilegiado a insumos importantes; o acesso a mercados de forma preferencial devido à reputação, relacionamentos, custos repassados e a complementaridade de produtos.

Para Ghemawat (1999), a obtenção de uma Vantagem Competitiva depende de se conseguir grande diferença entre o que o cliente quer pagar e os custos que os competidores conseguem ter.

Mais recentemente, com o surgimento da Internet, houve diversas mudanças no comportamento dos consumidores, que passaram a ter mais informações e maior disponibilidade de produtos no mercado (Kotler, 2000). Segundo Kotler (2000), isto mudou a relação de forças e o consumidor passou a ter muito mais poder. Nesse ambiente, alguns autores destacam que a habilidade de as empresas usarem a Internet como instrumento de marketing para atrair seus clientes pode tornar-se importante fonte de vantagem competitiva.

Neste novo cenário, surgiu uma abordagem de como o marketing virtual, ou relacionamento através da Internet, pode proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa. A natureza da comunicação via Internet pode mudar a forma de contato com o cliente, superando suas expectativas através de respostas rápidas,

interatividade e disponibilidade de acesso a qualquer momento e de qualquer lugar do mundo (JOHNSON & BUSBIN, 2000).

Sanderson (1998) destaca que a chave para a empresa desenvolver a vantagem competitiva é como transformar o capital intelectual em ativo intelectual que tenha valor para a organização e para os clientes. Para isto é necessário desenvolver metodologias que vinculem o conhecimento com os objetivos e com os fatores críticos de sucesso.

2.2.3 Estratégia de Competitividade e o Sistema ERP

Uma empresa que busca a vantagem competitiva necessita de um sistema gerencial que lhes de uma tomada de decisão rápida, estabelecendo redes de comunicação entre os diferentes setores internos e externos, aumentando a qualidade e o controle da produção.

No atual cenário empresarial mundial, as empresas buscam cada vez mais aumentar a sua competitividade, seja pela redução de custos, pela melhoria do produto, agregando mais valor ao produto e se diferenciando da concorrência ou se especializando em algum segmento ou nicho de mercado. A competição tem escalas globais, acontecimentos em países distantes podem trazer conseqüências instantâneas para a indústria local (MARINS& PADILHA, 2005).

Durante a década de 90 evoluindo dos sistemas de Manufacturing Resource Planing (MRP), foi criado o sistema Enterprise Resource Planning (ERP) permitindo a integração entre todos setores da empresa, unificando a base de dados interna e fluxos de informação. ERP, segundo Turban *et al.* (2005), é uma das ferramentas mais bem sucedidas para o gerenciamento das cadeias de fornecimento, especialmente as internas, no entanto, também explica-se os sistemas ERP a partir da perspectiva de sistemas integrados de gestão ou, simplesmente, sistemas empresariais, constituindo-se em um software cuja função é integrar o planejamento, gerenciamento e uso dos recursos da empresa inteira. Laudon & Laudon (2007, p.52), explica que ERPs coletam dados de várias processos de negócios importantes nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing, recursos humanos e, depois,armazena-os em um único repositório de dados.

No Brasil, com a globalização e abertura de mercado, as indústrias começam a observar a necessidade de evolução nas mais diversas áreas, desde a financeira, produtiva e chegando na logística, sempre levando em consideração as necessidades dos clientes, porém sem esquecer a concorrência, as leis ambientais, a responsabilidade social, etc. Visto isso, o sistema de gestão integrada ERP (*Enterprise Resource Planning*) tornou-se uma ferramenta das empresas rumo a eficiência.

O sucesso na implantação do ERP requer foco, empenho da organização e uma abordagem formalizada no gerenciamento do projeto (SAMMON & ADAM, 2010). Os maiores problemas não advêm necessariamente das aptidões e funcionalidades do software, mas da falta de uma metodologia documentada de implantação, que já tenha sido previamente testada e aprovada (KRUSE, 2006). Isso requer o estabelecimento dos planos de trabalho, planejamento de recursos e necessidades do negócio.

Se a empresa não tiver uma estratégia definida, visando continuamente adaptar as tecnologias ao contexto industrial e com forte base e apoio da alta gerência este Sistema ERP adquirido com alto valor agregado pode tornar-se subutilizado ou utilizado de forma inapropriada.

3. Metodologia

A fim de identificar e analisar as mudanças e estratégias da Divisão Cosméticos a metodologia deste estudo de caso foi dividida em duas etapas. Na primeira realizou-se uma revisão bibliográfica referente a indústria de cosméticos e as estratégias competitivas deste setor industrial. A segunda etapa deu-se por uma pesquisa descritiva exploratória, na qual se coletou dados através de um formulário preenchido durante uma entrevista com levantamento das prioridades de programas e mudanças vistos em cada área da Divisão em estudo.

O roteiro de entrevista foi baseado no preenchimento da seguinte tabela abaixo, adaptada de Vanalle *et al.* (2001):

Áreas de Programas	Situação		
	Implantados e Funcionando	Parcialmente implantados	Estudando Implantação
Gestão			
Controle			
Organização			
Automação			
Qualidade			
Manutenção			
Tecnologia			

Tabela 1: Situação dos programas da empresa por área.

Foram entrevistados os diretores ou gerentes responsáveis por cada setor, sendo 10 colaboradores no total, os quais podem definir a estratégia competitiva e as prioridades competitivas da empresa.

As adaptações foram realizadas de acordo com sugestões de gerentes e diretores da empresa. As entrevistas foram realizadas coletando as prioridades competitivas de cada setor, seguindo ao final com as seguintes perguntas:

1) Dos programas que estão parcialmente ou em estudo de implantação, quais são urgentes e qual o motivo da urgência?

2) Em programas específicos do seu setor, quais dificuldades encontradas?

3) Você realmente acredita que a implantação destes programas formará uma empresa mais competitiva? Por qual motivo?

4) Qual a ligação entre a implantação destes programas e as mudanças nas estruturas físicas que estamos tendo?

Para a discussão dos dados, primeiramente discutiu-se os objetivos desta divisão da empresa, bem como programas e sistemas a serem implantados e a necessidade destes.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A Divisão Cosméticos é uma divisão (unidades de negócios) de uma empresa que atua no setor químico, especificamente na produção de aerossóis. A Divisão Cosméticos está estruturada há dois anos e seis meses, possuindo alguns setores separados, como a sua Gerência Comercial, outras atividades estão sendo gradualmente separadas somente para este setor. Embora tenha uma escala de produção menor que o principal setor (a Divisão Cosmética produz aproximadamente 25% do total de produção mensal da empresa), porém assumiu um papel estratégico para a Companhia, pois corresponde a um novo nicho de mercado, em constante expansão, além de possuir pico de produção anual que não coincide com a outra divisão da indústria, balanceando a produção total da empresa.

4.1 Gestão e Controle

Entre os dados coletados para o quesito Gestão o fato de haver um Sistema ERP em implantação foi citado por todos os entrevistados. Há um sistema DOS já funcionando, mas os avanços tecnológicos o tornaram obsoleto, ou pelo menos muito lento para o volume de dados gerenciados. A mudança de sistemas de informática, e ainda mais em empresas dos tamanho da aqui em estudo é muitas vezes lenta.

Primeiramente na empresa em estudo optou-se por desenvolver um sistema exclusivo (ERP Gestor), sem sucesso, depois comprou-se outro sistema completo, que está instalado e funcionando em centenas de empresas. O setor de Recursos Humanos usa um sistema independente já implantado com sucesso, porém este é totalmente compatível com o novo sistema completo comprado e será agregado a ele. Também merece destaque, e já em uso parcial, uma nova ferramenta adquirida para facilitar a gestão comercial e a área de Recursos Humanos, esta ferramenta permitirá análises rápidas e detalhadas de dados.

Como ponto importante, já implantado e em uso, tem-se a área de Gestão de Documentos dentro do Sistema ERP Gestor, onde os dados estão disponível de maneira mais rápida, acessível e organizada. Podendo-se delimitar os documentos que cada funcionário de acordo com seu setor e cargo pode acessar, bem como, tendo registro de todas as mudanças efetuadas nestes documentos, sendo

necessária e ficando visível a aprovação destas mudanças pelos chefes dos setores envolvidos na alteração em questão.

Com relação ao sistema DOS utilizado atualmente relatou-se a sua defasagem com relação aos atuais modelos de produção devido a principalmente dois motivos: não possui integradas as suas funções e nem faz interface com um Controle Estatístico do Processo Produtivo e não aponta o rendimento produtivo. Estes dois fatores que são de extrema importância para uma empresa que está buscando cada vez maior qualidade aliada a baixo custo produtivo.

Quando perguntado aos gerentes sobre o que falta para efetivar a implantação citou-se forte treinamento e motivação aplicados os usuários envolvidos no uso deste sistema, pois eles serão responsáveis pela entrada das informações no sistema, sendo fundamentais para o bom funcionamento do mesmo. O usuário do sistema deve estar consciente da importância de conferir e atualizar os dados e das conseqüências de seu erro.

4.2 Organização

Com relação a área de organização citou-se inúmeras vezes o sistema de treinamentos. Já implantado e funcionando a Integração para novos funcionários, com apresentação de todos os setores, conversa com o Coordenador do Setor e apresentação do local de trabalho. Isto gera uma melhor adaptação e integração do novo funcionário para com seu trabalho. Já os demais treinamentos necessários possuem um plano anual existente, porém este plano não é seguido e muitos treinamentos encontram-se atrasados ou não foram realizados.

Esta situação deve ser atacada e resolvida, pois na visão preconizada por Kruse (2006) e por Avison & Malaurent (2007), os aspectos sociais, humanos e culturais constituem o principal elemento para o alcance de sucesso. Logo, devido à relevância do fator humano, o processo de implantação de sistemas e compreende principalmente mudanças no comportamento da organização. Nesse aspecto, o corpo gerencial tem a responsabilidade de assegurar melhorias operacionais ao trabalho e fluxo de informações e transmitir isso às demais pessoas através de treinamentos, de forma que todos tenham confiança, saibam entender e utilizar o conhecimento a seu favor. Nesse sentido, argumenta que é fundamental dedicar uma atenção maior aos colaboradores, pois a satisfação deles tende a aumentar se

acreditarem que com os benefícios proporcionados pela empresa eles irão melhorar seu desempenho e produtividade.

Em 2014 a empresa passará por diversas auditorias internas e externas, já marcadas, a fim de conseguir primeiramente a ISO 9001, e gradativamente as demais. Para isso os investimentos são constantes, podendo-se destacar as diversas consultorias (boas práticas de fabricação, ferramentas da qualidade, gestão e legislação ambiental, segurança e medicina do trabalho, entre outras).

Estes recursos empregados geram obtenção de resultados nas várias dimensões competitivas, ou seja, seguem uma tendência de modernização, dando suporte e trazendo contribuições, no geral, para várias prioridades competitivas.

O grande crescimento físico verificado nos últimos meses tem como efeito colateral a dificuldade de se dimensionar a real necessidade futura, e a definição de investimentos. O alto volume de investimentos em construções e ampliações eventualmente posterga investimento em outras áreas. As implantações de programas de melhorias nos setores citados na entrevista levam a reestruturação dos espaços, bem como mostram pontos de melhorias, gerando um ciclo de avanço estruturado.

4.3 Automação e Tecnologia

No quesito automação e tecnologia são constantes as mudanças as linhas de produção, principalmente nas substituições de serviços manuais por serviços mecanizados, como exemplos citados temos: mudança no sistema de impressão de lote e validade, automatização de balanças, colocadores de válvulas, automatização de palletização, entre outros.

Além do aumento da capacidade produtiva, a automatização destes processos elimina gargalos de produção, diminui os refugos, descartes e retrabalhos, possibilita a produção de novos e diferenciados produtos e gera menor dependência da produção com relação a falta de mão de obra que é recorrente em determinadas épocas do ano.

Essa automatização de atividades é pertinente à estratégia adotada pela empresa pois, segundo Silva & Santos (2005) a liderança no custo consiste em

atingir vantagem competitiva por meio da transformação da empresa com a produção concentrada em menor custo do produto, o que pode proporcionar a prática de menores preços. Algumas das várias formas de se alcançar essa estratégia são: simplificar a fabricação de produtos, investimento de monta em equipamento atualizado, fixação agressiva de preço e prejuízos iniciais para consolidar uma grande parcela de mercado e acesso preferencial à matéria-prima.

4.4 Manutenção

O principal desafio da empresa, colocado por muitos gerentes como um sistema não implantado e que é necessário com urgência, é o Sistema de manutenção preventiva e preditiva. Utiliza-se manutenção corretiva em quase todos os casos, possuindo-se dificuldades em manter um estoque rotativo de peças e equipamentos. Com o aumento expressivo do número de linhas de produção a estrutura de manutenção não conseguiu acompanhar este avanço, gerando grandes tempos de parada de produção por problemas de manutenção, sendo necessário muitas vezes terceirizar serviços. Outra questão levantada foi a dificuldade de encontrar profissionais qualificados na região para comporem a equipe de manutenção.

A diminuição de retrabalhos e refugos, tanto por automatização de recursos quanto por implantação de manutenção preventiva e preditiva, é um objetivo do setor que irá gerar redução de custos, diminuição de tempo de entrega e principalmente criar uma padronização de produtos.

5. Considerações Finais

Concluiu-se após o levantamento das informações que a Estratégia Competitiva do Setor Cosmético em estudo poderia ser assim explicitada: satisfazer os clientes oferecendo ampla variedade de produtos com alta qualidade e desempenho funcional, a preços mais baixos que o dos concorrentes.

Como pontos a serem trabalhados para aperfeiçoamento da Estratégia Competitiva obteve-se: necessidade de um planejamento formalizado e sistemático, consolidação de um sistema de gestão onde seja possível planejar diversificadas escalas de produção assim como o desempenho produtivo.

Quanto às prioridades competitivas as principais que surgiram são a diminuição de refugos de produção, a necessidade de um plano de manutenção preventiva e a conclusão da implantação de um Sistema ERP. Pode-se observar através da presente pesquisa que como principal vantagem de se ter um Sistema ERP tendo-se a eliminação da necessidade de manter diferentes sistemas computacionais que duplicam esforços e diminuem a disseminação de informações.

Nos processos industriais atuais são inúmeras as opções advindas da tecnologia e da evolução dos processos de gestão. Estas opções estão nas mãos dos dirigentes, devendo-se atentar para que as tomadas de decisões sejam feitas levando-se em consideração aspectos competitivos de longo prazo. Isto quer dizer que as decisões de produção devem obrigatoriamente estar atreladas aos aspectos competitivos da empresa.

Referências

- ABIHPEC. “**Panorama do setor-Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**”, 03 de dezembro de 2013.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AVISON, D. MALAURENT, J. **Impact of cultural differences: A case study of ERP introduction in China**. *International Journal of Information Management*, v. 27, n. 5, p. 368-374, 2007.
- EUROMONITOR. *Euro Monitor World Cosmetics and Toiletries Directory. Estatísticas Gerais*. Euromonitor Internacional Ltd, 5ª Edição, 2011.
- GARCIA, R.; FURTADO, J. **A indústria de cosméticos - estudo de competitividade por cadeias integradas**. São Paulo: EPUSP, 2002. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas/doc/31cosméticosCompleto.PDF> . Acessado em 10 de fev. de 2014.
- GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- HENDERSON, B. D. (1989). **The origin of strategy**. *Harvard Business Review* 67(6), 139-144.
- JOHNSON, J. T., & BUSBIN, J. W. **The evolution of competitive advantage: has virtual marketing replaced time-based competition?** Indiana: Competitiveness Review, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRUSE, G. **See no evil, hear no evil, speak no evil: The reality about enterprise resource planning implementations is often shrouded in mistruths**. *The IET Manufacturing Engineer*, v. 85, n. 2, p. 40-43, 2006.
- LAUDON, K.C. LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PADILHA, T.C.C. MARINS, F.A.S. **Sistema ERP: características, custos e tendências**. *Produção* Vol. 15, n.1, abril, 2005.
- PIRES, S. R. I.; AGOSTINHO, O. L. **Estratégias competitivas e prioridades competitivas da manufatura: um estudo exploratório**. *Produção*. 1994, vol.4, n.1, pp. 23-32.
- PIRES, S. R. I. **Integração do Planejamento e Controle da Produção a uma Estratégia de Manufatura**. Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos/USP, 1994.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free, 1985.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SAMMON, D., ADAM, F. **Project preparedness and the emergence of implementation problems in ERP projects**. *Information & Management*, v. 47, n. 1, p. 01-08, 2010.

SANDERSON, S. M. **New approaches to strategy: new ways of thinking for the millennium**. *Management Decision*, 1998.

SILVA, E. M. S.; SANTOS, F. C. A. . **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira**. *Produção*. 2005, vol.15, n.2, maio/ago, 2005.

TURBAN, E. RAINER Jr. R. K. POTTER, R. E. **Administração da Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VANALLE, R. M.; FILHO, A. G. A.; KURI, M. G. P. **Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: o Caso de uma Empresa de Cosméticos São Paulo**. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a06.pdf> . Acessado em 10 de fev. de 2014.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.