

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

ANDERSON EURICH ALAMINO

**ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA
COSMÉTICA COM FOCO EM EMBALAGENS PARA
PRODUTOS DE MAQUIAGEM: ESTRUTURA,
ESTRATÉGIAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.**

ESTUDO DE CASO

CURITIBA
2016

ANDERSON EURICH ALAMINO

**ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA
COSMÉTICA COM FOCO EM EMBALAGENS PARA
PRODUTOS DE MAQUIAGEM: ESTRUTURA,
ESTRATÉGIAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.**

Trabalho de Conclusão do Curso de
MBA em gestão estratégica de
empresas. Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla
Vecchia

CURITIBA

2016

RESUMO

ALAMINO, Anderson. **Análise da cadeia de suprimentos da indústria cosmética com foco em embalagens para produtos de maquiagem:** estrutura, estratégias, oportunidades e ameaças. 68 f. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão Estratégica de Empresas), ISAE/FGV. Curitiba. 2016

Este estudo de caso apresenta uma análise qualitativa da estrutura, das estratégias, das oportunidades e ameaças do segmento de embalagens da indústria cosmética de maquiagem com o objetivo evidenciar alternativas que garantam o abastecimento de embalagens no médio e longo prazo em um cenário de crescimento anual acima dos 10% do mercado de cosméticos no Brasil. A cadeia de suprimentos de embalagens tem o desafio de se estruturar e investir rapidamente para que a disponibilidade de embalagens não seja um entrave ao crescimento da indústria cosmética de maquiagem. Além disso, são discutidas alternativas como o emprego de estratégias de *single sourcing*, *multiple sourcing*, *global sourcing* e *outsourcing* nesta cadeia e analisadas quais as melhores estratégias a serem adotadas para suportar os desafios futuros.

Palavras Chave: Embalagens; Cosméticos; Maquiagem; Cadeia de Suprimentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2 PROBLEMA E PREMISSAS.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 MÉTODO DE PESQUISA.....	10
1.5.1 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA COSMÉTICA.....	10
1.5.2 ANÁLISE DE DADOS PROVENIENTES DE ENTREVISTAS.....	11
1.5.3 CONCEPÇÃO DA ANÁLISE.....	11
1.6 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2 REVISÃO DA LITERUTURA	13
2.1 ANÁLISE DO MERCADO/INDÚSTRIA COSMÉTICA BRASILEIRA.....	13
2.2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - SCM.....	17
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMPRAS E SEUS ELEMENTOS.....	23
2.3.1 STRATEGIC SOURCING (PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA).....	23
2.3.2 OUTSOURCING.....	25
2.3.3 GLOBAL SOURCING.....	27
2.3.4 SINGLE SOURCING.....	31
2.3.5 MULTIPLE SOURCING.....	33
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	35
3.1 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA COSMÉTICA.....	35
3.2 ANÁLISE DOS DADOS PROVENIENTES DAS ENTREVISTAS.....	37
3.3 CONCEPÇÃO DA ANÁLISE.....	37
4 RESULTADOS E ANÁLISE	38
4.1 ESTRUTURA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MATERIAL DE EMBALAGEM DA INDÚSTRIA COSMÉTICA.....	38
4.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MATERIAL DE EMBALAGEM DA INDÚSTRIA COSMÉTICA.....	42
4.2.1 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	43
4.2.2 SINGLE SOURCING.....	46
4.2.3 MULTIPLE SOURCING.....	47
4.2.4 GLOBAL SOURCING.....	49
4.2.5 OUTRAS ESTRATÉGIAS DE ABASTECIMENTO DE MATERIAIS DE EMBALAGEM.....	52
4.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MATERIAL DE EMBALAGEM DA INDÚSTRIA COSMÉTICA.....	54
4.3.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NA VISÃO DE MARKETING.....	54
4.3.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NA VISÃO DE OPERAÇÕES/SUPPLY-CHAIN.....	56
5 CONCLUSÕES	62
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

O mercado de CFT (cosméticos, perfumaria e higiene pessoal) no Brasil vem apresentando um crescimento médio nos últimos 18 anos de 10% ao ano (ASSOCIAÇÃO..., 2014). Para o atendimento desta demanda, empresas cosméticas em geral necessitam de alguns insumos que são: embalagem e matérias-primas para formulação do produto cosmético além da estrutura fabril (própria ou não) para produção deste produto, envase, armazenamento e distribuição, pessoas (de apoio – RH, processos, etc. e na operação) e ferramentas de tecnologia da informação. Além disso, os canais de distribuição dos produtos são um elo fundamental. Este trabalho terá seu enfoque voltado para a gestão da cadeia de suprimentos do insumo embalagem com enfoque para a categoria de maquiagem.

O cenário de crescimento apresentado significa, em termos de cadeia de suprimentos de embalagens de maquiagem, que o setor tem o desafio de se estruturar e investir rapidamente para que a disponibilidade de embalagens não seja um entrave ao crescimento da indústria, tanto em termos de capacidade produtiva quanto em termos de diversidade de produtos para sustentar a constante necessidade de inovação do mercado. Este cenário leva também as empresas detentoras das principais marcas (*brand owners*) a avaliarem constantemente suas estratégias de abastecimento para garantir o atendimento da demanda crescente de seus clientes por produtos de maquiagem.

Na indústria cosmética, os principais competidores, apesar de comercializarem e distribuírem seus produtos das mais diversas formas (venda direta, franquias, varejo, etc.), não possuem operações verticalizadas para produção de embalagens e utilizam para a maioria de seus itens a mesma cadeia de fornecedores (ASSOCIAÇÃO..., 2015).

O vasto portfólio de produtos de cada uma dessas empresas provê a cadeia de suprimentos de embalagem de maquiagem uma grande complexidade em termos de processos de fabricação, diversidade de materiais utilizados (polímeros diversos, vidros, metais, papel cartão, etc.), processos de

decoreção, rotulagem e acabamento das embalagens para diferenciação dos produtos (LETENSKI NETO, 2005).

Ao mesmo tempo, o dinamismo do mercado faz com que estas empresas invistam constantemente em desenvolvimento de produtos, o que leva a necessidade de utilização de novas embalagens e tecnologias. Três modalidades principais de negócios ocorrem neste caso entre as marcas e seus fornecedores. Linhas *standard* sem exclusividade de *design* (de propriedade dos fornecedores), linhas *standard* com exclusividade (também de propriedade dos fornecedores, porém com acordo de exclusividade com as marcas) e linhas com desenvolvimento exclusivo (de propriedade das marcas). O constante desenvolvimento de novos produtos também faz com que a complexidade da cadeia aumente.

Desta maneira, tem-se um cenário de forte crescimento, grande complexidade e diversidade de tecnologias necessárias para atender as demandas da indústria cosmética de maquiagem, o que torna rápidos e constantes investimentos por parte dos fornecedores de material de embalagem e seus fornecedores imprescindíveis.

A gestão desse cenário, da concretização ou não dos investimentos necessários por parte dos fornecedores, da localidade em que estes investimentos ocorrem, e das estratégias utilizadas para garantir o abastecimento de embalagens e, portanto, sustentar o crescimento do mercado é um dever das empresas detentoras das grandes marcas para garantia de disponibilidade de seus produtos no mercado.

Com isso, este estudo visa analisar, de maneira genérica, as estratégias atualmente utilizadas pelas empresas da indústria cosmética para o abastecimento do insumo embalagem na categoria de maquiagem, propor variações da estratégia atual bem como novas estratégias, além de analisar as oportunidades e ameaças neste segmento para sustentar o crescimento atual e futuro da cadeia de cosméticos considerando também a influência do cenário macroeconômico brasileiro e global.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo está delimitado a análise da estrutura, estratégias, oportunidades e ameaças da cadeia de suprimentos de material de embalagem para maquiagem das 3 empresas de maior destaque da indústria cosmética brasileira. A análise das estratégias destas empresas será feita de maneira genérica, sem correlacionar a estratégia e a empresa que a utiliza. Para efeito deste estudo, as estratégias serão tratadas de maneira geral, como estratégias utilizadas pelas empresas da indústria cosmética.

1.2 PROBLEMA E PREMISAS

Ano a ano, os níveis de atendimento da indústria cosmética a seus clientes vem sendo cada vez mais afetados por seus fornecedores de material de embalagem, empresas localizadas no Brasil ou em outras partes do mundo que atendem todo o mercado brasileiro, fornecendo embalagens para muitas das grandes marcas deste mercado. Problemas como atrasos nas entregas, reprovações na entrada de materiais de embalagem (qualidade abaixo do especificado), falta de capacidade de para atender a demanda, baixa flexibilidade de reação a flutuações de demanda dentre outros, impactam fortemente as empresas que detém estas grandes marcas. Desta maneira, é crescente a necessidade de repensar as estratégias utilizadas hoje visando reduzir este impacto e crescer de maneira sustentada em um mercado em constante desenvolvimento.

Há também um grande desafio na categoria de maquiagem que se relaciona com a oferta de diversidade de opções para composição do portfolio frente a enorme quantidade de tipos de produtos (batons, esmaltes, delineadores, lápis para olhos, máscaras para cílios, compactos, palettes, etc.) e os altos investimentos envolvidos para a produção de moldes de componentes plásticos.

Assim, as questões que norteiam este trabalho são: Como está estruturada a cadeia de suprimentos da indústria cosmética com foco no segmento de embalagens de maquiagem? Quais as estratégias utilizadas atualmente e as oportunidades e ameaças desta cadeia no que se refere ao futuro e a sua capacidade de atender a crescente demanda? Comparativamente, qual a estratégia mais efetiva para o cenário futuro: *Single sourcing* ou *multiple sourcing*? Qualitativamente, as tendências de utilização de *outsourcing* e *global sourcing* são efetivamente uma alternativa perante um cenário de saturação da indústria nacional de embalagens para ofertar capacidade, diversidade e inovação?

Considera-se que, com base nas respostas para as perguntas acima, poderão ser sugeridas ações de melhoria com o objetivo de minimizar os riscos de abastecimento de materiais de embalagem para a indústria cosmética.

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a cadeia de suprimentos da indústria cosmética com foco em embalagens de maquiagem em um cenário de escassez de diversidade de embalagens nos fornecedores nacionais e de forte elevação das taxas de câmbio abordando alguns tópicos específicos principais:

- Evidenciar a estrutura e as estratégias utilizadas atualmente pela indústria cosmética com relação a sua cadeia de suprimentos e material de embalagem para maquiagem;

- Identificar, de maneira qualitativa, oportunidades e ameaças nesta estrutura, sugerindo novas estruturas com base em pontos positivos e negativos com foco no atendimento da demanda atual e futura e frente aos desafios econômicos;

- Avaliar as alternativas de *single sourcing* e *multiple sourcing* para a estratégia de abastecimento;

- Identificar, de maneira qualitativa, se as práticas de *global sourcing* e o *outsourcing* (estratégia atualmente adotada), podem efetivamente ser uma estratégia viável perante a escassez de diversidade de embalagens oferecidas pelos fornecedores nacionais e os desafios econômicos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Perante o contexto de crescimento apresentado do mercado de CFT (cosméticos, perfumaria e higiene pessoal) no Brasil, 10% ao ano (ASSOCIAÇÃO..., 2014), há um cenário de preocupação dos executivos da indústria cosmética no que se refere à capacidade dos atuais fornecedores de material de embalagem, em âmbito nacional, de atenderem as demandas crescentes do mercado, e se a velocidade de investimentos destes fornecedores está adequada para suportar a crescente demanda por cosméticos e por consequência por embalagens. Além disso, o fato de os mesmos fornecedores de material de embalagem abastecerem a indústria cosmética e suas diversas marcas coloca em evidência o desafio do alinhamento estratégico da cadeia, com base nas diferentes estratégias das grandes marcas.

Desta maneira, faz-se cada vez mais importante a realização de estudos e análises, considerando a alta complexidade peculiar da indústria cosmética onde se tem um portfólio de produtos extremamente variado, o que impacta diretamente na capacidade de sua cadeia de fornecedores de materiais de embalagens e seu alinhamento estratégico. Gerar alternativas para melhorar a gestão da cadeia de suprimentos de material de embalagem de maquiagem é uma necessidade que este trabalho contempla.

1.5 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo de caso relativo ao segmento de embalagens para maquiagem foi realizado de acordo com a seguinte metodologia:

1.5.1 Realização de pesquisa com profissionais da indústria cosmética

Para a obtenção dos dados, foram entrevistados 10 profissionais da indústria cosmética que atuam com foco na categoria de maquiagem dos mais diversos níveis hierárquicos desde gerentes, coordenadores até analistas que

atuam na área de operações/*supply-chain*, com foco em logística, suprimentos, desenvolvimento de fornecedores e desenvolvimento de produtos além da área de *marketing*. Os questionários foram elaborados com base nos dados necessários para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, seguindo um roteiro de entrevista. Após a elaboração do roteiro de entrevista, foram aplicadas pesquisas-piloto ou questionários-teste, para melhor aprimorar o instrumento de pesquisa até a definição do questionário final e das demais entrevistas.

1.5.2 Análise de dados provenientes de entrevistas

Os dados foram analisados e serviram como base para a identificação da estrutura atual da cadeia de suprimentos da indústria, estratégias utilizadas, oportunidades e ameaças. Também foram avaliados os posicionamentos a respeito de *outsourcing* e *global sourcing*.

1.5.3 Concepção da análise

Com base nos dados levantados e analisados, o estudo foi desenvolvido por meio da correlação das entrevistas com a literatura, tendo como referência o cumprimento dos objetivos deste estudo.

1.6 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho está fundamentado nos conceitos teóricos da Associação Brasileira de Higiene, perfumaria e cosméticos no que tange a dados do mercado cosmético e da associação brasileira de embalagem ao associar a indústria de embalagens com a indústria cosmética.

Baseia-se também nos conceitos de Chopra, Meindl e Balou sobre gestão da cadeia de suprimentos e cadeia de valor desde a sua concepção, formatação até abordar as estratégias comumente adotadas para uma gestão efetiva da cadeia.

Aborda ainda as estratégias de compras e seus elementos seguindo conceitos de Martins e Goffin aprofundando-se nos temas de *strategic sourcing* baseados na referência de Àntras e Helpman, *outsourcing* baseado nos conceitos de Grossman e Helpman, *Global sourcing* referenciado fundamentalmente por Monckza *et. AL e single sourcing e multiple sourcing* trabalhados com conceitos de Nagle e Maughan.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Análise do Mercado/Indústria cosmética brasileira

Entende-se por indústria cosmética a indústria que envolve a produção de preparos constituídos de substâncias naturais ou sintéticas para uso corporal externo. Pele, cabelos, unhas, lábios, etc., são partes do corpo humano em que um produto cosmético pode ser utilizado e o objetivo destes produtos é de perfumar, limpar, alterar a aparência, evitar odores e ou corrigi-los ou mantê-los em bom estado (ASSOCIAÇÃO...,2008).

De maneira simplificada, a cadeia produtiva da indústria cosmética é composta por quatro elos: Indústria química, indústria de embalagens, indústria de fabricação/envase e os canais de distribuição (FEDERAÇÃO...,2011). Os três primeiros elos, em conjunto, dão origem ao produto através do envase dos componentes químicos preparados em uma determinada embalagem. Este produto então é distribuído e comercializado pelo canal determinado.

No que se refere a canais de comercialização, são três as principais formas: distribuição tradicional, incluindo lojas de atacado e varejo, vendas diretas, conhecidas popularmente como “porta-a-porta” com a utilização de consultoras de vendas por catálogo e o sistema de franquias que trata da utilização de lojas próprias e personalizadas para a comercialização dos produtos cosméticos.

No que tange a seus encadeamentos produtivos, as principais relações da indústria cosmética são com a indústria química devido à utilização e sintetização de ingredientes e com a farmacêutica no que se refere à pesquisa e desenvolvimento de princípios ativos. Também são evidenciadas relações importantes com a indústria de embalagens e alimentícia (UNIVERSIDADE...2002). Na indústria cosmética e de perfumaria os competidores em geral não possuem operações verticalizadas para produção de embalagens e utilizam para produção e fornecimento da maioria de seus itens a mesma cadeia de fornecedores (ASSOCIAÇÃO..., 2015).

A indústria cosmética brasileira é também caracterizada pelo seu dinamismo e investimento constante em pesquisa e desenvolvimento de novos insumos que desencadeiam no lançamento de inovações e continuamente de novos produtos, fato este que é relevante para a manutenção da competitividade. O ritmo acelerado de lançamento de novos produtos mantém e atrai novos consumidores, o que é evidenciado pelo elevado crescimento anual do mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (AVELAR; SOUZA, 2005). Este ritmo desencadeia em um vasto portfólio de produtos com volumes de comercialização fragmentados visando atender os mais diversos públicos (LETENSKI NETO, 2005).

Segundo a Associação brasileira de higiene, perfumaria e cosméticos - ABIHPEC, o mercado de CFT (cosméticos, perfumaria e higiene pessoal) no Brasil vem apresentando um crescimento médio nos últimos 18 anos de 10% ao ano. Em 2014, em valores “*EX Factory*”, na saída da fábrica sem adição de impostos, a indústria superou a marca de R\$43,2 bilhões, um crescimento de 13% em relação a 2013 (ASSOCIAÇÃO..., 2015).

No ano de 2013, a indústria brasileira de higiene, perfumaria e cosméticos proveu mais de 5,5 milhões de oportunidades de trabalho em um total de 110 mil empresas vinculadas ao mundo da beleza. Impulsionada pelo forte crescimento da ascensão social das mulheres e sua consequente presença no mercado de trabalho e a utilização de tecnologia de ponta seguida pelo aumento da produtividade, a indústria de higiene, perfumaria e cosméticos brasileira consolida-se como o terceiro mercado mais importante do mundo no segmento, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da China. O número de lançamentos de produtos cada vez maior com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores também contribui para o fortalecimento da indústria (ASSOCIAÇÃO..., 2015).

A influência da mídia no que se refere ao uso da relevância da estética por meio da constante busca pela beleza, juventude e saúde também se caracteriza como um importante fator para o crescimento da indústria cosmética brasileira (FRITZ; SOUZA, 2006).

De acordo com Alessandro Carlucci, antigo presidente da Natura:

O mercado brasileiro de higiene, perfumaria e cosméticos confirmou nos últimos anos sua força e dinamismo, apoiando a reação da economia brasileira à crise internacional. “As

empresas que atuam no setor responderam com inovação e excelência em qualidade ao ambiente de negócios incerto, garantindo a constante ascendência brasileira no ranking dos maiores mercados mundiais de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos” (ASSOCIAÇÃO...,2010).

Para atender a este crescimento, a disponibilidade de insumos produtivos é um tema bastante relevante já que perfumaria e cosméticos dependem muito da cadeia de suprimentos que compõe sua cadeia produtiva.

De acordo como Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), os fornecedores de insumos não são exclusivos dessa cadeia, o que reduz o poder de barganha da indústria de higiene, perfumaria e cosméticos, especialmente em virtude da concorrência que sofrem na compra desses insumos por outros segmentos, como alimentos, farmacêuticos, etc (ASSOCIAÇÃO...,2010).

No que se refere especificamente ao insumo embalagem, a indústria de embalagens desempenha um papel fundamental para a indústria cosmética e de maquiagem já que são estas que provém aos produtos cosméticos sua identidade e diferenciação no que tange a sua forma, volume, cor, e outras questões relativas a seu design. Para produtos presenteáveis, a embalagem é um elemento fundamental na agregação de valor (ASSOCIAÇÃO..., 2010).

No ano de 2015, a indústria de embalagens brasileira apresentou um crescimento de 4,76% em relação ao ano de 2014. Em valor, foram produzidos mais de 57 bilhões de reais em embalagens (ASSOCIAÇÃO...,2015).

Na indústria cosmética de maquiagem, são utilizados diversos materiais para produção de suas embalagens e componentes como vidro, plásticos, metal e papel cartão, além de processos de decoração, rotulagem e acabamento das embalagens para diferenciação dos produtos (ASSOCIAÇÃO...,2011; LETENSKI NETO, 2005). Isso exige o envolvimento de indústrias com variada expertise o que aumenta a complexidade da cadeia de suprimentos (LETENSKI NETO, 2005).

Três modalidades principais de negócios ocorrem neste caso. Linhas *standard*, com embalagens sem exclusividade de *design* que são oferecidas pelos fornecedores e podem ser compartilhadas pelo mercado, linhas *standard* com exclusividade que não podem ser compartilhadas pelos *players* do mercado e linhas com desenvolvimento exclusivo de propriedade de cada competidor. O constante desenvolvimento de novos produtos e o

fracionamento dos volumes também faz com que a complexidade da cadeia aumente (LETENSKI NETO, 2005).

A distribuição da produção física do setor de embalagens em 2015 é apresentada na figura 1.

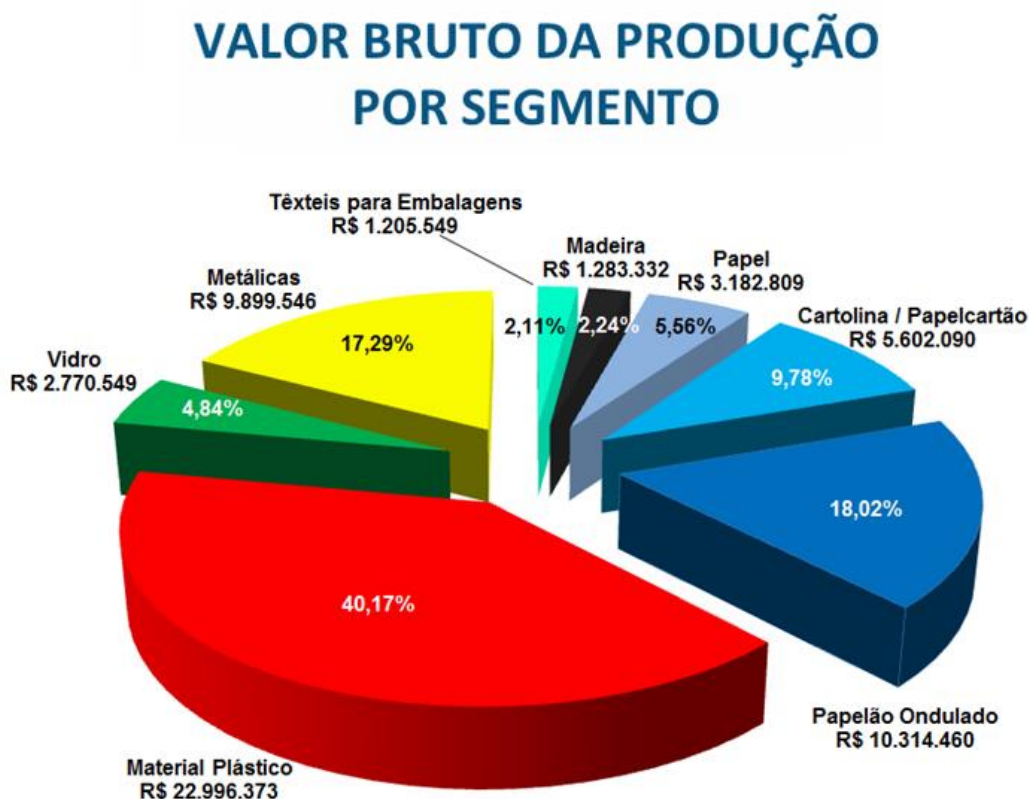


Figura 1 – Distribuição por materiais da produção física de embalagens em 2015

Fonte: (ASSOCIAÇÃO...,2015)

Segundo o estudo da competitividade da cadeia cosmética realizado pela Universidade Estadual de Campinas, a principal forma de estabelecer a capacidade competitiva do setor está ligada ao estreitamento de vínculos com a cadeia de fornecedores, seja ela interna ou externa. Por outro lado, já em 2002 era grande a preocupação com relação à capacidade industrial e tecnológica desta base de fornecedores da indústria cosmética.

2.2 Supply Chain Management - SCM

Segundo Chopra e Meindl (2003), o motivo principal para a existência de uma cadeia de suprimentos, que é dinâmica, com fluxo constante de informações, produtos e dinheiro entre seus estágios é a de ter a necessidade do cliente satisfeita. Todos os estágios envolvidos direta ou indiretamente no atendimento ao pedido do cliente são englobados pela cadeia de suprimentos. Uma cadeia completa tem seu início no cliente, seguindo por desenvolvimento do produto e de fornecedor, passando pelos fornecedores, transporte, armazenagem, planejamento de demanda, fabricação, distribuição, finanças, *marketing*, atendimento ao cliente, etc.

A Cadeia de Suprimentos é um conjunto de etapas (transporte, controle de estoque, etc.) repetidas ciclicamente onde matérias-primas são convertidas em produtos acabados, agregando-se valor ao cliente (BALOU, 2006).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração entre as atividades da cadeia de suprimentos por meio da melhoria de relacionamentos com o objetivo de conquistar vantagem competitiva sustentável (BALOU, 2006).

Para Mentzer et al. (2001 apud BALOU, 2006, p. 28).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e táticas ao longo dessas funções de negócio no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

Toda cadeia de suprimento tem como objetivo ter o valor global gerado maximizado. Este valor é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido. Valor este, que, em geral está associado à lucratividade da cadeia de suprimento (diferença entre a receita gerada pelo cliente e o custo total da cadeia de suprimento) (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Considerando a necessidade das empresas de produzir e vender seus produtos é comum que muitas delas se organizem em torno de funções de produção e marketing, privilegiando as mesmas e tratando outras atividades

como engenharia, contabilidade, compras, entre outras, como áreas de suporte. Entretanto, seguir este modelo padronizado pode constituir um risco para algumas empresas já que as atividades logísticas têm uma relevante influência sobre eficiência e eficácia das atividades produtivas e de comercialização (BALOU, 2006).

Com base nisso, um gerenciamento eficaz da cadeia de suprimento exige decisões que norteiam temas como fluxo de informações, produtos e finanças. Essas decisões se encaixam em 3 categorias (CHOPRA; MEINDL, 2003):

- 1- Estratégia ou projeto da cadeia de suprimento: Fase pela qual são decididos fatores como: estrutura, configuração, processos, local, capacidade de produção e das instalações para armazenagem, meios de transporte, sistemas de informação, etc. São as decisões estratégicas da cadeia.
- 2- Planejamento da cadeia de suprimento: Definição de políticas operacionais. Quais mercados deverão ser supridos, estoques, terceirização de fabricação, políticas de reabastecimento, periodicidade e dimensão das campanhas de marketing.
- 3- Operação da cadeia de suprimento: Engloba decisões sobre pedidos individuais em um período de tempo semanal ou diário seguindo a premissa de implementar as políticas operacionais da melhor maneira possível.

No contexto da operação da cadeia de suprimentos existem duas maneiras para visualização dos seus processos: Visão cíclica e *push/pull* (empurrados/puxados) (CHOPRA; MEINDL, 2003):

- 1- Visão cíclica: Os processos são divididos em ciclos realizados na interface entre dois estágios sucessivos.
- 2- Visão *push/pull* (empurrados/puxados): Os processos são divididos em duas categorias: operacionalizados para responder os pedidos dos clientes (*pull*) ou operacionalizados para antecipar os pedidos dos clientes (*push*).

Para efeito deste estudo, será abordada de maneira mais aprofundada a visão *push/pull* por ter melhor correlação com uma cadeia de suprimentos da indústria cosmética. Essa visão é bastante útil para a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao projeto da cadeia de suprimentos. A definição de Chopra e Meindl (2003) segue a ideia abaixo:

- 1- Processos *Pull*: Execução iniciada para atender pedidos já consumados dos clientes. Neste processo, a demanda é conhecida com certeza. Também conhecidos como processos reativos.
- 2- Processos *Push*: Execução iniciada com o objetivo de antecipar a necessidade do cliente. Neste processo, a demanda não é conhecida e deve, portanto, ser prevista. Também conhecidos como processos especulativos.

Neste momento, é relevante a compreensão da relação entre a estratégia competitiva e a estratégia para gestão da cadeia de suprimentos. Para tal é apresentada na figura 2 a cadeia de valor aplicável a qualquer organização.

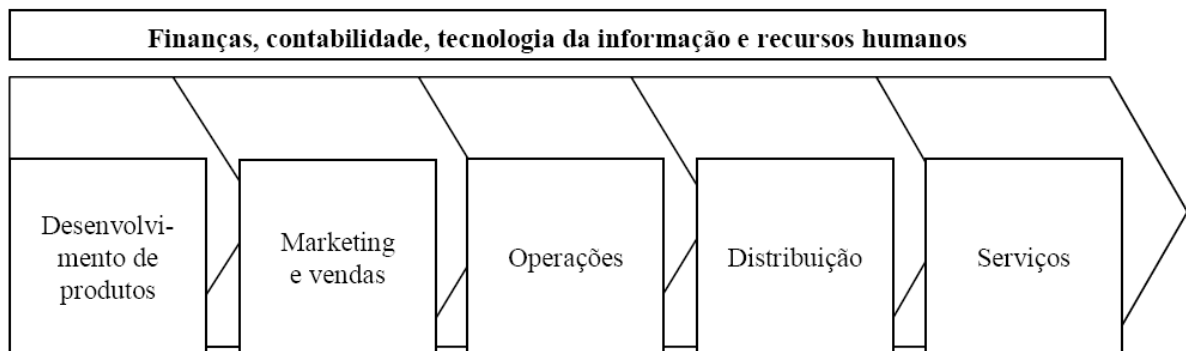


Figura 2 – Cadeia de Valor

Fonte: CHOPRA; MEINDL, 2003 p. 26

A cadeia de valor é iniciada pelo desenvolvimento de produtos que após o processo de desenvolvimento gera especificações dos produtos.

Marketing e vendas geram demanda pelos produtos e serviços bem como novos *inputs* ao desenvolvimento de produtos. As operações, com base nas especificações de produtos, fazem o processo de transformação de produtos que são distribuídos (levando o produto ao cliente ou trazendo o cliente ao produto), depois de produzidos, pela etapa de distribuição. Os serviços atendem as solicitações do cliente durante ou após a venda. As demais áreas da cadeia de valor apoiam e facilitam o funcionamento da mesma (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Cada etapa da cadeia de valor tem sua própria estratégia, alinhada a estratégia competitiva da empresa. Dentro destas funções está a estratégia da cadeia de suprimentos que especifica o que operações, distribuição e serviço deverão executar de maneira adequada. A estratégia da cadeia de suprimentos inclui a estratégia de fornecedor, de operações e de logística (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Para atingir o alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimentos deve-se entender o cliente, entender a cadeia de suprimento e então realizar o alinhamento estratégico (CHOPRA; MEINDL, 2003). Considerando o foco deste estudo, a tabela 1 apresenta os diferentes tipos de cadeias de suprimentos: eficiente e responsiva.

Tabela 1 : Diferentes tipos de cadeias de suprimentos

	Cadeia de suprimento eficiente	Cadeia de suprimento responsiva
Objetivo principal	Suprir a demanda com menor custo	Atender à demanda rapidamente
Estratégia de criação do produto	Maximizar o desempenho com um custo mínimo por produto	Criar modularidade que permita um adiamento da diferenciação do produto
Estratégia de preços	Margens baixas porque o preço é o impulsionador do cliente	Margens mais altas já que o preço não é o impulsionador do cliente
Estratégia de fabricação	Reduzir os custos através de alta utilização	Manter flexibilidade na capacidade para atender à demanda inesperada
Estratégia de estoques	Minimizar os estoques para	Manter estoques reguladores

	reduzir custos	para atender à demanda inesperada
Estratégia de lead time	Reduzi-lo sem sacrificar custos	Reduzi-lo agressivamente mesmo que os custos sejam altos
Estratégia para fornecedores	Selecioná-los baseando-se em custo e qualidade	Selecioná-los baseando-se na velocidade, flexibilidade e qualidade
Estratégia de transportes	Contar com meios de transporte mais baratos	Contar com meios de transporte responsivos

Fonte: CHOPRA; MEINDL, 2003

As cadeias de suprimentos variam de acordo com a indústria e característica de negócios, podendo focar na responsividade ou na eficiência. No entanto, as cadeias podem assumir *status* intermediários no espectro da responsividade. Quanto maior a habilidade de uma cadeia de suprimentos de criar, mais responsiva ela será. A figura 3 apresenta este espectro (CHOPRA; MEINDL, 2003).

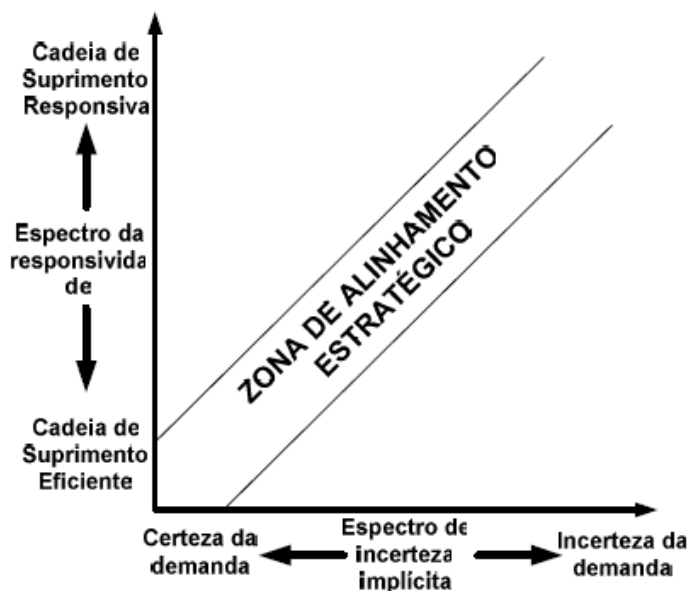


Figura 3 - Espectro de responsividade

Fonte: CHOPRA; MEINDL, 2003 p. 34

Para que o alinhamento estratégico seja atingido, portanto, deve-se garantir que o bom desempenho da cadeia de suprimentos esteja coerente com a necessidade dos clientes a serem atendidos (CHOPRA; MEINDL, 2003). É importante ressaltar o valor da eficiente coordenação entre as etapas produtivas, de comercialização, compra e demais atividades da cadeia de suprimentos. Estas etapas estão tão relacionadas que a implementação de uma melhoria isolada em uma destas pode gerar prejuízo para uma ou mais das outras. O não reconhecimento desta relação é um grande risco para toda a cadeia (BALOU, 2006).

Considerando que a habilidade da empresa de encontrar o equilíbrio entre responsividade e eficiência é a chave para atingir o alinhamento estratégico, alguns obstáculos para o alcance do alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos, que afetam diretamente esta habilidade, podem ser pontuados (CHOPRA; MEINDL, 2003).

- 1- Aumento na variedade de produtos: Este aumento torna a cadeia de suprimentos mais complexa, pois, a gestão da previsibilidade da demanda sobre um espectro maior de produtos é mais difícil. Com maior grau de incerteza, a programação de insumos torna-se mais complexa e tem uma probabilidade maior de ser menos eficaz (CHOPRA; MEINDL, 2003; LETENSKI NETO, 2005).
- 2- Redução dos ciclos de vida de produto: Ciclos de vida cada vez mais curtos aumentam a incerteza, reduzindo as oportunidades da cadeia de suprimentos de alcançar o alinhamento.
- 3- Fragmentação da propriedade na cadeia de suprimentos. Grande parte das empresas, nas últimas décadas, se tornaram menos verticalizadas. Porém, esta nova estrutura aumenta a complexidade de gestão da cadeia de suprimentos.
- 4- Globalização: A separação das instalações de uma cadeia global torna a coordenação da mesma muito mais complexa.

2.3 Estratégias de compras e seus elementos

Para o momento da definição de estratégias de compras seja de insumos ou de produtos, a primeira grande decisão estratégica é a decisão de fazer ou comprar. Para a tomada desta decisão, as empresas se fazem a seguinte pergunta: O que produzimos bem e melhor que outras empresas?

Com base nessa resposta e na análise do ambiente e mercados fornecedores (quali e quantitativamente) as empresas identificam suas competências chave e assim definem o que produzir internamente e o que terceirizar (MARNTINS, 2005).

Se a decisão for terceirizar, a segunda grande definição estratégica é a seleção de fornecedores adequados para assumir a atividade terceirizada. Segundo Goffin *et. al* (1997), a seleção de fornecedores é uma das mais relevantes atividades da função compras e os critérios de seleção estão cada vez mais abrangentes considerando pontos como custo total da transação, qualidade total oferecida pelo fornecedor, serviços prestados, confiabilidade, custos, consistência e frequência de entregas, flexibilidade, capacidade tecnológica e de processo do fornecedor, saúde financeira e estrutura e estratégia organizacional.

Relacionado ao tema de seleção de fornecedores abordaremos mais a fundo as práticas de *strategic sourcing* (prospecção estratégica), *outsourcing* (terceirização), *global sourcing* (prospecção global), *single sourcing* e *multiple sourcing*.

2.3.1 Strategic Sourcing (Prospecção estratégica)

Uma empresa que decide fazer a produção de um insumo intermediário internamente pode decidir realizá-la em seu país de origem ou em outro país. A estratégia de produzir em seu país é denominada de verticalização. Porém, quando a empresa decide realizar a produção em outro país que não o de

origem a empresa escolhe fazer um investimento direto externo (ANTRÀS; HELPMAN, 2003).

Da mesma maneira, uma empresa pode definir como sua estratégia terceirizar a produção de determinado insumo local ou globalmente. Ao terceirizar localmente, a estratégia adotada é a de *outsourcing* local e ao terceirizar globalmente a estratégia empregada é a de *outsourcing* global. Estas estratégias são suportadas pelo conceito de *strategic sourcing*, seja local ou global, esta última também conhecida então como *global sourcing* (ANTRÀS; HELPMAN, 2003).

O modelo tradicional de *sourcing* (prospecção) prospecta e especifica as organizações internas e externas que realizarão as atividades necessárias para garantir a entrega dos subprodutos necessários para a execução das demais etapas do negócio até a entrega final do produto ou serviço (TECHNOLOGY...,2007).

A abordagem tática para o *outsourcing* (terceirização) é caracterizada por modelos de serviços de negócios ou funcionais que se direcionam de maneira oposta, havendo falta de padronização nas práticas de abordagem e consequentes desperdícios, o que gera riscos ao negócio. O resultado é um modelo disfuncional que trava em ineficiências existentes sem tratar a raiz dos problemas gerando mau desempenho e riscos às necessidades futuras do negócio (TECHNOLOGY...,2007).

Desta maneira, a prática de *Strategic Sourcing* é um ponto fundamental para as empresas que praticam o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Especificamente, o conceito de *strategic sourcing* (prospecção estratégica) aborda a gestão da cadeia de suprimentos com base na identificação e seleção de fornecedores para o desenvolvimento de parcerias de longo prazo por meio de práticas de desenvolvimento de fornecedores que vislumbram a melhoria contínua do desempenho dos mesmos (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

O *strategic sourcing* vai além da fórmula comum de terceirizar o que não é o negócio principal de uma empresa. Esta abordagem considera os direcionamentos estratégicos do negócio e aborda como utilizar a prática de *sourcing* para suportar as necessidades estratégicas e atingir os objetivos (TECHNOLOGY...,2007).

Uma estratégia bem desenvolvida de *strategic sourcing* deverá responder as seguintes perguntas: Onde nós estamos? Quão efetiva e eficiente são nossas capacidades atuais? Aonde nós poderemos chegar? Quais são as oportunidades incrementais? Como podemos chegar lá? Qual é o roteiro que nos permitirá chegar lá? (TECHNOLOGY...,2007).

Strategic sourcing é um processo e não uma decisão isolada. Trabalha continuamente no balanceamento de estratégias internas e externas, serviços e conhecimento da companhia. Alinha a estratégia do negócio com a dos fornecedores e faz o balanceamento dos resultados a serem atingidos *versus* as opções futuras disponíveis (TECHNOLOGY...,2007).

Face ao dinamismo do ambiente competitivo das indústrias, o gerenciamento estratégico do relacionamento com fornecedores é um ponto chave para o sucesso de uma cadeia de suprimentos. Desta maneira, as decisões de *strategic sourcing* não devem considerar apenas métricas operacionais como custo, qualidade e entrega, mas também incorporar estratégicas dimensões como: práticas de gestão da qualidade, capacidade de processo, e processo de redução de custos. Com base nestas dimensões, tem-se um sistema de avaliação de fornecedores (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

A comparação relativa da avaliação de fornecedores para a identificação de razões potenciais para as diferenças de *performance* entre os diversos fornecedores é um tema pouco explorado na literatura mas que possui algumas vantagens. A principal delas é que permite agrupar fornecedores baseado em critérios de desempenho o que provê elementos para a identificação de *benchmarks* e fornecedores pouco efetivos, gerando subsídios para práticas de desenvolvimento de fornecedores (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

2.3.2 Outsourcing

Duening e Click (2005) definem o processo de *outsourcing* de negócios como a transferência de processos internos da organização para um terceiro. Diante do bom estabelecimento e confiabilidade das telecomunicações globais

o processo de *outsourcing* frequentemente inclui a transferência de tarefas e processos para terceiros internacionais. Cinco dos principais países receptores destas tarefas são: Índia (Serviços técnicos e de engenharia); China (Serviços técnicos e de manufatura); México (manufatura); Estados Unidos (Processos analíticos e criativos) e Filipinas (Processos administrativos). Para uma perspectiva de *outsourcing*, cada um destes países apresenta vantagens comparativas nas funções citadas.

Segundo Grossman e Helpman, *outsourcing* significa mais do que a simples compra de matérias-primas e bens intermediários padronizados. Significa encontrar um parceiro com o qual uma empresa possa estabelecer uma relação bilateral para que o fornecedor possa então fazer investimentos para estar apto a produzir bens ou serviços que supram as necessidades de uma organização. É uma tendência à especialização de algumas indústrias como a têxtil, de roupas, tênis e sapatos, máquinas industriais, equipamentos elétricos, indústria química e produtos derivados. Isso demonstra a forte preparação destas indústrias para um mercado cada vez maior de terceirização.

Por meio desta estratégia é atingida a redução de custos fixos associada ao aumento dos custos variáveis o que permite que a empresa se adéque mais facilmente às oscilações do mercado. No entanto, a complexidade aumenta no que se refere ao controle estratégico da operação, comunicação, coordenação das atividades, busca por ganhos em eficiência, etc. (MORATTI, 2010).

Na era das terceirizações, as empresas estão subcontratando uma gama cada vez maior de atividades desde o design de produto até a montagem, passando por pesquisa e desenvolvimento, marketing, distribuição e pós venda. Algumas empresas foram tão longe que se tornaram produtores virtuais pelo fato de não atuarem em nenhuma etapa significativa do produto (GROSSMAN; HELPMAN, 2005).

Em termos de novos lançamentos e o conseqüente desenvolvimento de um novo produto, o *outsourcing* possibilita a redução de *lead times* (*time to market*), investimentos e prazos de desenvolvimento de produtos além de distribuir os riscos do processo de desenvolvimento com os fornecedores (MORATTI, 2010).

Em qualquer processo de outsourcing é relevante que a empresa contratante invista tempo e esforço na definição e planejamento das fontes e formas de suprimento. Em particular, a definição do modelo de *sourcing* a ser adotado deverá ser identificada de acordo com cada modelo de negócio e o time de pessoas necessário para a gestão desta terceirização deverá ser alocado (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

O modelo de *outsourcing* (terceirização) a ser adotado depende de fatores como contexto da empresa contratante e tipo da organização, natureza dos serviços e deverá estar alinhado com os objetivos desta empresa, ou seja, o que ela quer obter com o processo de terceirização (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Independentemente do modelo adotado, a empresa contratante deverá garantir que as relações com o fornecedor deverão ser claramente planejadas, com suas interações, transições, responsabilidades e práticas de governança claramente definidas (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

2.3.3 Global Sourcing

A globalização é um fator chave em grande parte das indústrias atualmente, abrangendo desde a indústria automotiva até indústrias a de vestuário, por exemplo. Com ela vêm seus efeitos de aumento da complexidade dos negócios através do gerenciamento de uma complexa rede de iniciativas paralelas em escala global (CAMUFFO; VOLPATO, 2002).

Outro ponto relevante é a tendência cada vez maior das indústrias principais (OEM's – *Original equipment manufactureres*) de reduzirem seu nível de verticalização, simplificando seus arranjos produtivos, reduzindo investimentos em ativos fixos e provendo foco em seu *core business* (negócio principal). Perante este cenário, e baseado no princípio da busca por menores custos de seus insumos mantendo a qualidade dos mesmos, abre-se espaço para a prática de *global sourcing* (CAMUFFO; VOLPATO, 2002).

Uma definição abrangente de *Global Sourcing* é o gerenciamento das interfaces entre pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing em uma

base global e de logística através da identificação de que mercado servirá qual unidade de produção e a forma como os componentes serão supridos. (KOTABE, 1992; McCLINTOCK, 2002).

Diferentemente de compra internacional que é uma transação comercial entre um comprador e um vendedor, a transação de *global sourcing* é mais complexa por envolver a integração e coordenação de itens e materiais, processo, desenho, tecnologia e fornecedores através da compra, engenharia e operações localizadas (PICCHIONI, 2010).

Este processo aumenta a competição entre fornecedores já que, se um fornecedor falhar em seu desempenho, a empresa contratante pode facilmente substituí-lo por outro fornecedor em qualquer lugar do mundo, o que reduz os riscos do negócio se considerado o fator disponibilidade de fornecedores (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Monczka *et. al* (2006) sugerem 12 etapas para desenvolvimento e implementação do *global sourcing* nas empresas, conforme demonstrado na figura 4.

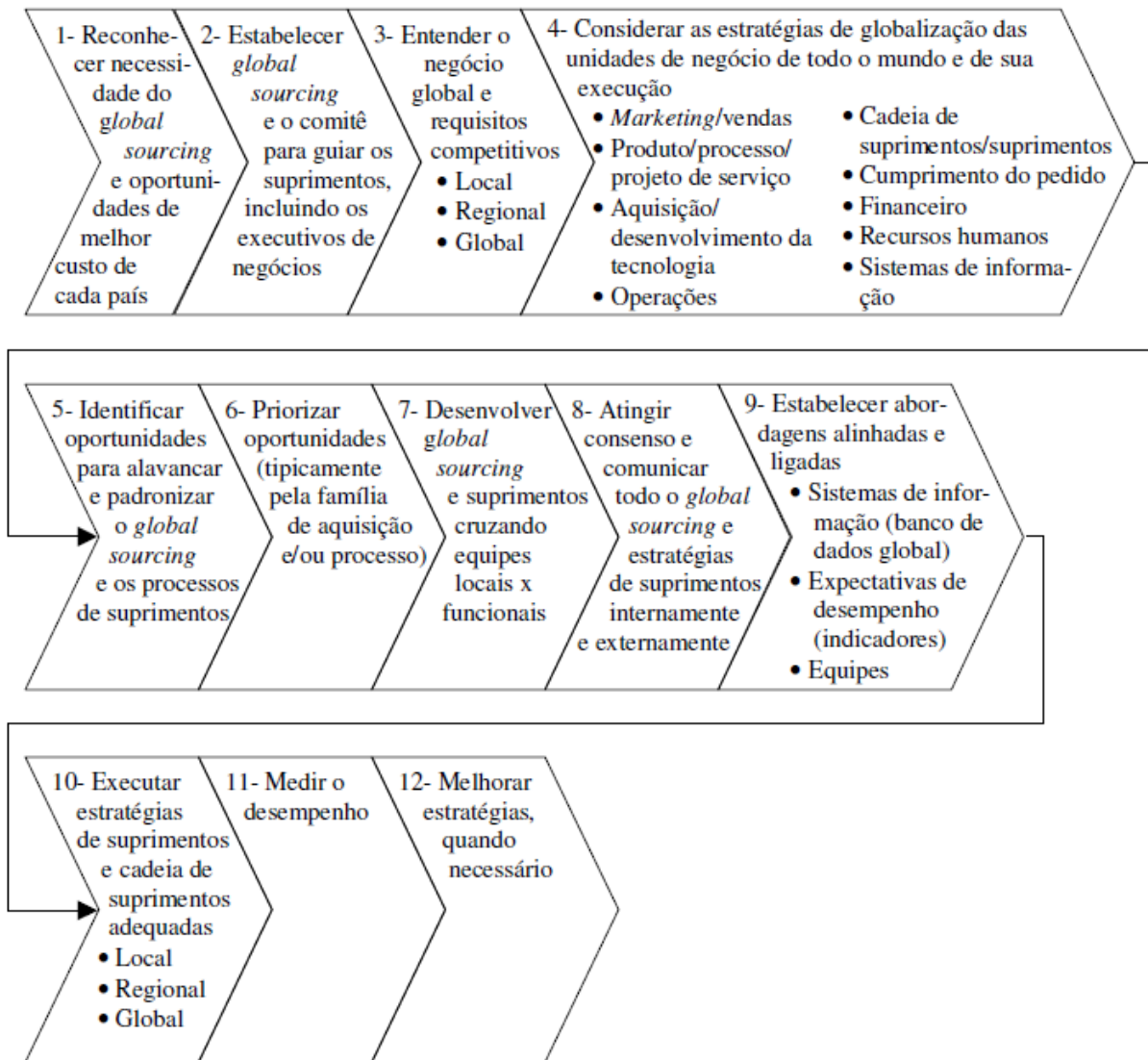


Figura 4 – Processo de desenvolvimento e implementação do *global sourcing*

Fonte: MONCZKA *et. al*, 2006

Monczka *et. al* (2006) também definiram as principais razões pela qual as empresas buscam implementar a prática de *global sourcing*. A tabela 2 apresenta estes resultados.

Tabela 2 : Principais razões para implementação do *global sourcing*

Razão	Índice Médio
Melhor preço/custo	4,52
Margem interna e requisitos de rentabilidade	3,80
Disponibilidade do fornecedor	3,74
Qualidade do fornecedor	3,70

Custo da mão de obra e disponibilidade	3,66
Disponibilidade de Tecnologia	3,60
Receptividade do fornecedor	3,40
Disponibilidade da base de fornecedores/liderança	3,32
Penetração da unidade de mercado	2,97
Demanda/sugestões de clientes principais	2,60
Considerações de taxas	2,56
Requisitos de troca de mercadorias internacionais	2,07

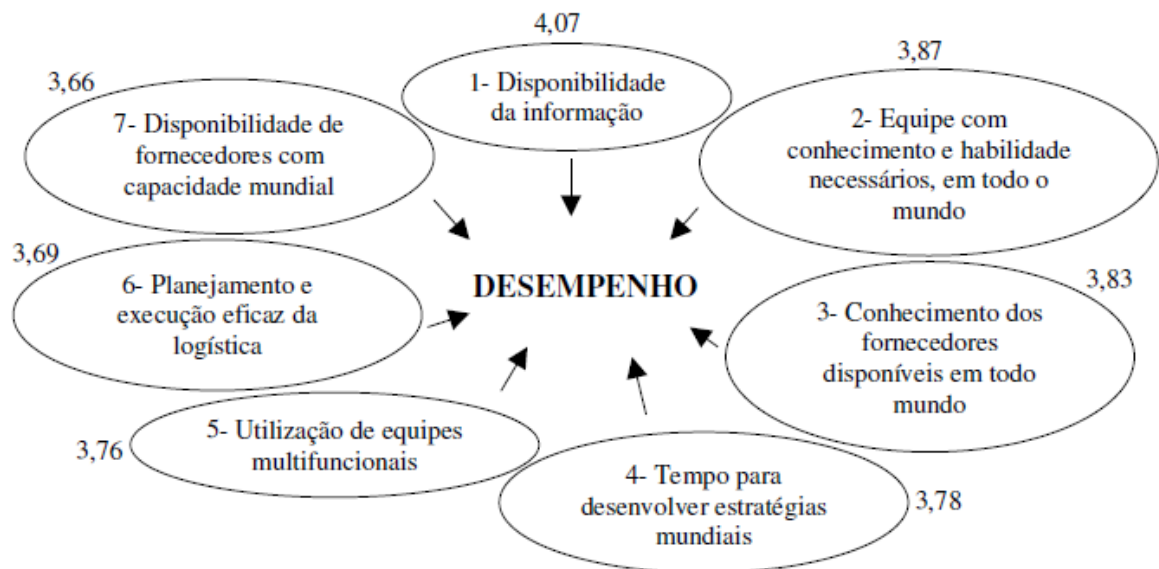
Escala: 1 = não é uma razão, 3 = razão moderada, 5 = razão significativa

Os mesmos autores também distinguem aquisição internacional de global sourcing, evidenciando 5 diferentes níveis de estratégias de compras utilizadas pelas empresas e quais efetivamente estão aderentes ao global sourcing. A tabela 3 apresenta estes níveis.

Tabela 3 : Níveis de estratégias de compras

Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Engajado somente em aquisições domésticas	Engajado em aquisições internacionais quando necessário	As aquisições internacionais fazem parte da estratégia de suprimentos	Integração e coordenação da estratégia de Global Sourcing entre as unidades de todo o mundo	Integração e coordenação da estratégia de Global Sourcing com outros grupos funcionais
	Aquisição internacional		Global Sourcing	

Os fatores críticos para a implantação do *global sourcing* definidos por Monczka *et. al* (2006) são apresentados na figura 5.



Baseados em índices em termos de importância/criticidade para a eficácia do *global sourcing* a partir de não-crítico (1) até muito importante (5).

Figura 5 – Fatores críticos para a implantação do global sourcing

Fonte: MONCZKA *et. al*, 2006

2.3.4 Single Sourcing

Uma vez que uma organização decide adotar o processo de *outsourcing* (terceirização), uma das grandes decisões estratégicas é a de qual modelo de *sourcing* adotar. Dois grandes modelos são passíveis de adoção: *Single sourcing* (Prospecção para uma fonte de fornecimento) e *Multiple sourcing* (Prospecção para mais de uma fonte de fornecimento) (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Especificamente, a prática de *single sourcing* é tida como o modelo original de *sourcing* (prospecção), utilizado para entregar as transações de terceirização onde um único fornecedor atende a todo o escopo de serviços, produtos e insumos necessários durante a duração da terceirização, usualmente através de contratos que especificam as demandas e níveis de qualidade e serviço desejados (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Este único fornecedor, usualmente utiliza uma rede de subcontratados para atender as demandas, podendo esta rede ser ou não influenciada pelo cliente que terceirizou o serviço inicial. Mesmo assim, o fornecedor de primeira

camada usualmente atende a grande maioria das demandas com foco na obtenção das maiores receitas possíveis (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Com base neste contexto, segundo Inderst (2008), a prática de *single sourcing* é considerada ótima apenas se o comprador tiver o controle de uma larga fração do mercado em que se buscará a terceirização mesmo que busque benefícios econômicos que podem ser angariados pela prática de *bidding* (licitação) em caso de haver mais de um fornecedor concorrendo ao posto de único fornecedor para prover os serviços desejados pelo comprador.

Assim, os riscos e benefícios da implementação da prática de *single sourcing* são apresentados na tabela 4

Tabela 4 : Benefícios e riscos da adoção da prática de *single sourcing*

Benefícios	Riscos
O cliente não necessita acompanhar e operar o dia-a-dia das atividades do terceiro	O cliente depende completamente do fornecedor selecionado para manter a qualidade dos serviços
O cliente tem apenas um acordo e um foco de acompanhamento	O cliente não tem contrato direto com os subcontratados e depende do fornecedor para eventuais negociações
O fornecedor é responsável pela terceirização e sua integração, de acordo com contrato	É mais difícil obter preços mais competitivos pelos serviços e solicitar aos subcontratados para que sejam submetidos a licitações
O fornecedor é responsável por gerenciar os subcontratados e garantir que os mesmos mantenham os níveis de qualidade acordados	Um regime fraco de governança corporativa pode minar o regime de <i>single sourcing</i> .
	Em caso de problemas com o fornecedor o nível de risco e custo da operação se elevará
	Risco de o fornecedor colocar seus interesses em primeiro plano com relação aos interesses do cliente
	Difícil engajamento do fornecedor para gerar inovações durante o período do contrato

Fonte: NAGLE; MAUGHAN, 2008

2.3.5 Multiple Sourcing

Neste conceito, a empresa contratante terceiriza determinado escopo de suas atividades a mais de um fornecedor. Essa terceirização pode ser feita de maneira paralela, tendo um mesmo escopo para diversos fornecedores ou hierárquica, contemplando escopos diferentes para diferentes fornecedores (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Em contraste ao *single sourcing*, o *multiple sourcing* envolve competição entre os fornecedores e evita que o cliente fique limitado a apenas um fornecedor. Permite também a empresa contratante a experimentar e testar o mercado, desenvolver novos fornecedores, arquitetando diferentes potenciais em diferentes fornecedores, o que gera significativa vantagem competitiva. Além disso, os contratos tendem a ser menores, quando aplicados (NAGLE; MAUGHAN, 2008).

Assim, os riscos e benefícios da implementação da prática de *multiple sourcing* são apresentados na tabela 5.

Tabela 5 : Benefícios e riscos da adoção da prática de *multiple sourcing*

Benefícios	Riscos
Cliente ganha em flexibilidade ao não ficar limitado a apenas um fornecedor	Maior complexidade na gestão de projetos e fornecedores
Contratos tendem a ter menor duração com relação ao <i>single sourcing</i>	Cliente consegue apenas persuadir os fornecedores com relação a suas necessidades e objetivos e não intervir por meio de ordens
Possibilidade de se trabalhar com o mercado de maneira a conseguir custos mais competitivos	Responsabilidades duplicadas entre mais de um fornecedor
Liberdade para escolher o melhor fornecedor para cada necessidade	Elevada complexidade no fluxo de informações
Contato direto com cada fornecedor	Gasto de recursos e do time de gestão na resolução de problemas com e entre fornecedores
Possibilidade de troca de fornecedor sem	Receio dos fornecedores com relação a suas

afetar os acordos com os demais fornecedores	propriedades intelectuais devido a penetrabilidade do cliente em diversas empresas do mesmo setor
	Serviços falhos ou de baixa qualidade de fornecedores são tratadas separadamente. Estes pontos em paralelo podem gerar grande complexidade de gestão.
	Um fornecedor não é responsável pela falha do outro.

Fonte: NAGLE; MAUGHAN, 2008

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo de caso relativo ao segmento de embalagens de maquiagens da indústria cosmética foi realizado contemplando 3 fases principais que serão abordadas detalhadamente abaixo.

3.1 Realização de entrevistas com profissionais da indústria

Para a obtenção dos dados, foram entrevistados 10 profissionais da indústria cosmética dos mais diversos níveis hierárquicos desde gerentes, coordenadores até analistas que atuam na área de operações/*supply-chain*, com foco em logística, suprimentos, desenvolvimento de fornecedores e desenvolvimento de produtos, além de profissionais que atuam na área de marketing.

Para seleção dos profissionais entrevistados a aderência aos seguintes fatores foi considerada fundamental:

- 1) Atuação na área de operações/*supply-chain* e *marketing* da indústria cosmética ou de fornecedor da indústria cosmética com foco na categoria de maquiagem.
- 2) Envolvimento com a cadeia de suprimentos de material de embalagem para maquiagem.
- 3) Atuação atual ou recente em uma das 3 grandes empresas do segmento cosmético brasileiro ou em fornecedor destas empresas.

Além disso, as seguintes premissas foram adotadas:

- 1) Entrevistar no mínimo duas pessoas que atuem ou tenham atuado em cada uma das 3 grandes empresas da indústria cosmética para garantir a abrangência e fidelidade dos dados da pesquisa.

- 2) Entrevistar no mínimo 3 pessoas que atuem em fornecedores de material de embalagem para as 3 grandes empresas do mercado.

Para realização das entrevistas foi elaborado um questionário com base nos dados necessários para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, seguindo um roteiro de entrevista. As perguntas realizadas foram as seguintes:

- 1) Como a indústria cosmética de maquiagem está estruturada para a produção/compra de embalagens?
- 2) Quais são as estratégias utilizadas atualmente por empresas da indústria cosmética de maquiagem com relação a sua cadeia de suprimentos de material de embalagem?
- 3) Com base nas estratégias, de maneira qualitativa, cite para cada uma das estratégias de fornecimento, ameaças, oportunidades, fraquezas e forças.
- 4) Com foco no atendimento da demanda atual e futura, qual seria, em sua opinião, a melhor estrutura da cadeia de suprimentos de material de embalagem para a indústria cosmética de maquiagem? Descreva.
- 5) Quais classes de materiais de embalagem são adquiridas de um único fornecedor e quais itens são adquiridos de mais de um fornecedor?
- 6) Quais as vantagens e desvantagens de se ter um único fornecedor ou vários fornecedores por item de embalagem na indústria cosmética de maquiagem?
- 7) Existem gargalos/estrangulamentos no fornecimento de embalagens na indústria cosmética de maquiagem atualmente? Quais?
- 8) Quais as maiores dificuldades encontradas na cadeia de fornecimento de embalagens de maquiagem atualmente?
- 9) Você considera que a estratégia de *outsourcing* é a melhor estratégia de abastecimento de embalagens para a indústria cosmética de maquiagem do Brasil? Por quê?

- 10) Quais itens são adquiridos de fornecedores de fora do Brasil atualmente? É uma parcela significativa do total de itens comprados? A empresa tende a ampliar ou a diminuir o total de itens comprados do exterior? Por quê?
- 11) Como você avalia (em uma escala de 1 a 5 em que 1 é ruim e 5 é ótimo) os itens/componentes comprados no mercado nacional comparativamente aos importados em relação a qualidade, preço, prazo, oferta de produtos e conformidade?

Após a elaboração do roteiro de entrevista, foram aplicadas pesquisas-piloto ou questionários-teste, para melhor aprimorar o instrumento de pesquisa até a definição do questionário final. Foram então realizadas as demais entrevistas no período de 20 de Maio a 15 de Junho de 2016. Isso quer dizer que os cenários pontuados nesta pesquisa estão diretamente ligados à data e realização das mesmas.

3.2 Análise dos dados provenientes das entrevistas

Os dados foram analisados e serviram como base para a identificação da estrutura atual da cadeia de suprimentos da indústria, estratégias utilizadas, oportunidades e ameaças. Também foram avaliados os posicionamentos a respeito de *outsourcing* e *global sourcing*.

3.3 Concepção da análise

Com base nos dados levantados e analisados, o estudo foi desenvolvido por meio da correlação das entrevistas com a literatura, tendo como referência o cumprimento dos objetivos deste estudo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Com base nos resultados das entrevistas realizadas, mapeou-se a estrutura, as estratégias, as oportunidades e ameaças da cadeia de suprimentos de material de embalagem para maquiagem na indústria cosmética.

4.1 Estrutura da cadeia de suprimentos de material de embalagem para maquiagem da indústria cosmética

As empresas da indústria cosmética possuem, em geral, um portfólio de produtos bastante vasto e com ciclo de vida curto. Esse cenário estimula a estruturação destas empresas para o desenvolvimento de produtos e, por consequência, dos materiais de embalagem a serem utilizados nestes produtos. Essa realidade agrega grande dinamismo à indústria e também aumenta a complexidade da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética está baseada essencialmente no processo de *outsourcing* (terceirização) das operações de fabricação de material de embalagem e seus processos de decoração. Em geral, apenas pequenas operações de impressão de dados variáveis nas embalagens são realizadas pelas grandes empresas de maquiagem durante o processo de envase e/ou montagem de um produto.

Para garantir o abastecimento dos mais variados componentes de embalagens empregados, uma vasta cadeia de fornecedores nacionais e globais é utilizada. A especificação dos mais diversos materiais na fabricação de componentes de embalagem diferenciados como vidro, plásticos, papel cartão, alumínio, dentre outros, além de processos de decoração e rotulagem, prove à cadeia a necessidade da busca por fornecedores detentores de diversas tecnologias, agregando complexidade a mesma. A figura 6 apresenta a necessidade de insumos de embalagem para compor a embalagem de

diversas famílias de produtos de maquiagem e a estrutura de fornecedores existente no mercado para atender a demanda pelos componentes.

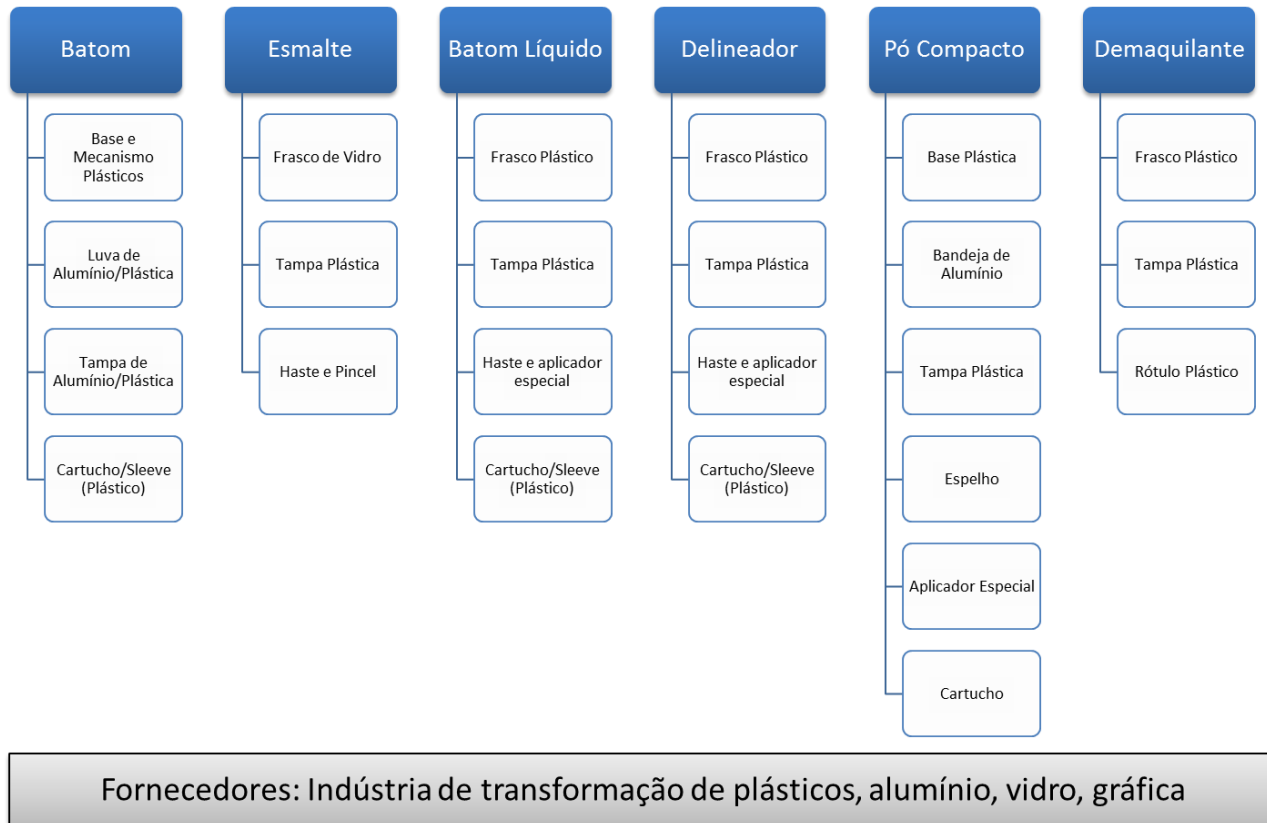


Figura 6 – Necessidade de insumos de embalagem para produção de produtos de maquiagem e fornecedores para produção das embalagens

Desta maneira, devido à estruturação dos fornecedores de material de embalagem no mercado mundial, que se dá por expertise de produção de diferentes materiais, trabalhando, raramente, com a produção de materiais de classes diferenciadas como plásticos e metais, por exemplo, e considerando a opção de terceirização destas atividades, a cadeia de fornecedores da indústria cosmética está genericamente estruturada conforme a figura 7.

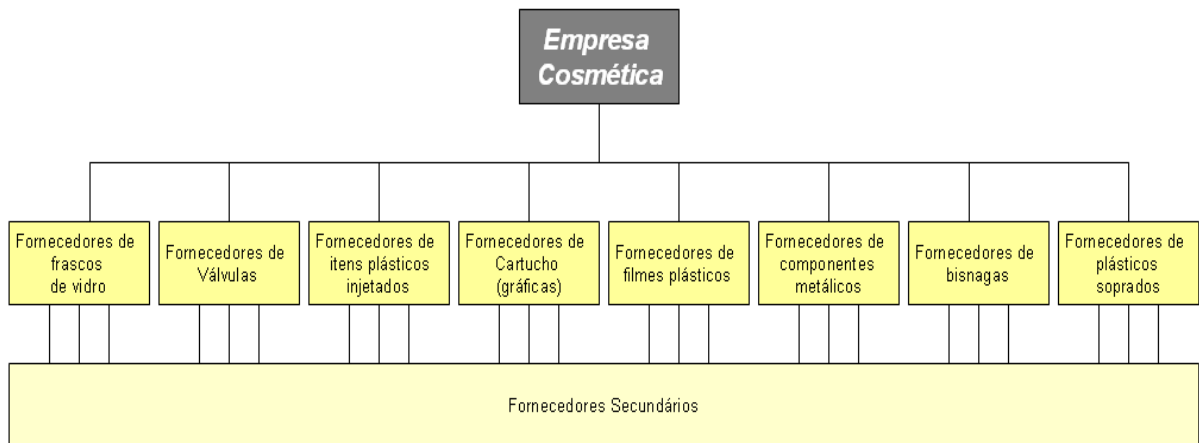


Figura 7 – Cadeia genérica de fornecedores de material de embalagem da indústria cosmética

A cadeia de fornecedores primários da indústria cosmética de maquiagem é composta por fornecedores de frascos e potes de vidro, de válvulas, itens plásticos injetados, cartuchos, filmes plásticos, componentes metálicos (bandeja de alumínio para compactação de pós, luva para batom, atuadores, etc.), bisnagas plásticas, plásticos soprados e injetados-soprados, além de fornecedores de acessórios e aplicadores especiais que podem ser, eventualmente, empregados em alguma embalagem.

A cadeia de fornecedores secundários, fornecedores de fornecedores de material de embalagem da indústria cosmética, é composta por fornecedores de resinas plásticas, de maquinários, ferramentarias, indústrias químicas, indústrias de decoração e pintura, indústria de papel e celulose, indústria de alumínio, etc.

Desta maneira, as empresas cosméticas estão estruturadas para desenvolver novos produtos e embalagens e especificá-los para a produção de um terceiro. É comum haverem projetos de embalagem que contemplem mais de um fornecedor, como apresentado na figura 6. Neste caso, a responsabilidade técnica pela análise do conjunto é da empresa do mercado cosmético.

Para suportar esta estrutura e garantir a assertividade dos processos, um fluxo adequado de informações entre os diversos níveis bem como a qualidade das embalagens, as empresas cosméticas estão estruturadas em

processos robustos de desenvolvimento de produtos, gestão da qualidade, suprimentos, planejamento de materiais e gestão de fornecedores, por meio da adoção de práticas e programas de desenvolvimento dos mesmos.

Os sistemas de informação também são um elemento fundamental para apoiar a gestão logística considerando que as empresas da indústria cosmética possuem um vasto quadro de fornecedores. A associação das previsões de vendas de produtos com a necessidade dos materiais de embalagem e sua visão em médio prazo é uma visão fundamental para a cadeia de fornecedores e a indústria cosmética começa a gerar iniciativas que tem o objetivo de prover maior visibilidade de suas necessidades aos fornecedores, suportadas pelos sistemas.

Após a produção dos materiais de embalagem pelos terceiros e recebimento dos insumos, em sua maioria, as empresas cosméticas detêm as tecnologias de produção e envase dos produtos de maquiagem nas embalagens. Para tecnologias específicas, mesmo a etapa de fabricação do produto e envase poderá ser terceirizada. A partir de então, os materiais de embalagem seguem o fluxo da cadeia fazendo parte de um produto acabado que é estocado, distribuído e comercializado.

Desta maneira, a cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética é apresentada na figura 8.

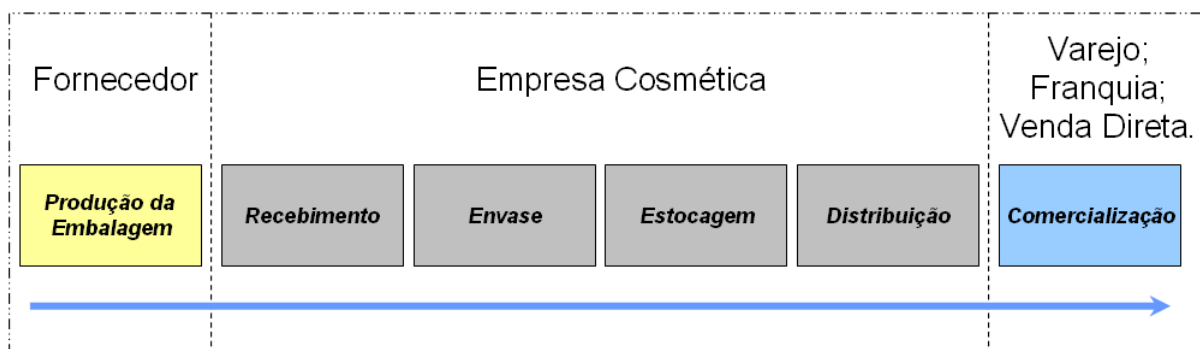


Figura 8 – Cadeia genérica de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética

A cadeia de suprimentos de material de embalagem aqui discutida é tida como responsiva, conforme definição de Chopra e Meindl, devido à necessidade de atender a demandas inesperadas rapidamente com grande flexibilidade. Demandas essas que são empurradas aos clientes, trabalhando-se no processo *push* conforme Chopra e Meindl definiram. Um fator primordial desta cadeia é a previsão da demanda. Quanto maior o erro, maior o impacto em toda a cadeia, já que os volumes de materiais de embalagem a serem comprados dos fornecedores são definidos com base nestas previsões.

Além disso, o compartilhamento de estratégias entre as empresas cosméticas e seus fornecedores é fundamental devido ao elevado grau de dependência mútua. Se todo o mercado de embalagens não investir para acompanhar o elevado crescimento da indústria cosmética, o setor de embalagens tenderá a ser um entrave ao crescimento desta indústria. Investimentos esses que são desde estruturais, para aumento de capacidade, até a introdução de novas tecnologias e materiais no mercado com o objetivo de aumentar a produtividade e também prover inovações e diferenciação às embalagens de maquiagem. A forma de aplicação dos produtos de maquiagem, por exemplo, é um elemento fortemente explorado e do qual se espera inovação contínua.

4.2 Estratégias de gestão da cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética

Para a gestão da cadeia de suprimentos de embalagens cosméticas algumas estratégias comuns são utilizadas como as práticas de *single sourcing*, *multiple sourcing* e *global sourcing*. Além disso, também serão pontuadas aqui estratégias de desenvolvimento de produtos e outras estratégias de abastecimento que impactam na gestão da cadeia de suprimentos.

4.2.1 Estratégias de desenvolvimento de produtos

Na indústria cosmética as estratégias de desenvolvimento de produtos estão intimamente ligadas ao desempenho da cadeia de suprimentos já que nesta etapa são executadas as estratégias de abastecimento definidas, sendo empregadas pontualmente para os itens envolvidos. A utilização de um ou mais fornecedores para um insumo, sua compra global ou nacional, a prospecção de novos fornecedores, etc. são exemplos de estratégias que são definidas com base nos planos estratégicos de mercado de cada empresa.

Para o insumo embalagem, quando da necessidade de um novo item, pode-se considerar dois caminhos para o desenvolvimento: Prospecção de itens standard no mercado ou investimento em uma embalagem exclusiva. Para a prospecção de itens standard, considera-se essencialmente a aderência dos mesmos ao *briefing* de um projeto de produto, custo e qualidade técnica. Em termos de cadeia de suprimentos o ponto principal desta prática é a necessidade da existência de uma série de fornecedores previamente auditados e homologados, prospectáveis o que faz com que a cadeia tenda a ter uma quantidade relativamente grande de fornecedores para atender ao *briefing* de cada projeto. Estes projetos trazem necessidades específicas técnicas, de design e custo. Este tipo de prática de desenvolvimento de embalagens é utilizado essencialmente quando não há orçamento disponível para o investimento na confecção de ferramentais próprios necessários para a produção de um item de embalagem exclusivo. Neste caso a prática de *global sourcing* é propícia já que ampliando a base de fornecedores prospectados a probabilidade de se ter um item aderente ao *briefing* é maior. Desde 2015, a cadeia de suprimentos de embalagens de maquiagem passou a enfrentar um forte desafio para se abastecer com diversidade e inovação, fatores providos fortemente pela indústria internacional, frente às elevadas taxas de câmbio, o que tornou o acesso mais restrito devido aos altos custos das embalagens internacionais.

Havendo disponibilidade de recursos para a produção de uma embalagem exclusiva, propõe-se um design e aplicabilidade para a embalagem. Através da análise da tecnologia necessária para fabricação da

mesma prospectam-se fornecedores aptos para a produção da embalagem. Estes casos propiciam a execução das estratégias de abastecimento de acordo com volumes de venda previstos para os produtos como a utilização de *single sourcing* e *multiple sourcing*, confecção de um ou mais ferramentais, etc.

Os dois caminhos apresentados são ilustrados pela figura 9 até a etapa de definição o fornecedor devido a seu impacto na estratégia da cadeia de suprimentos.

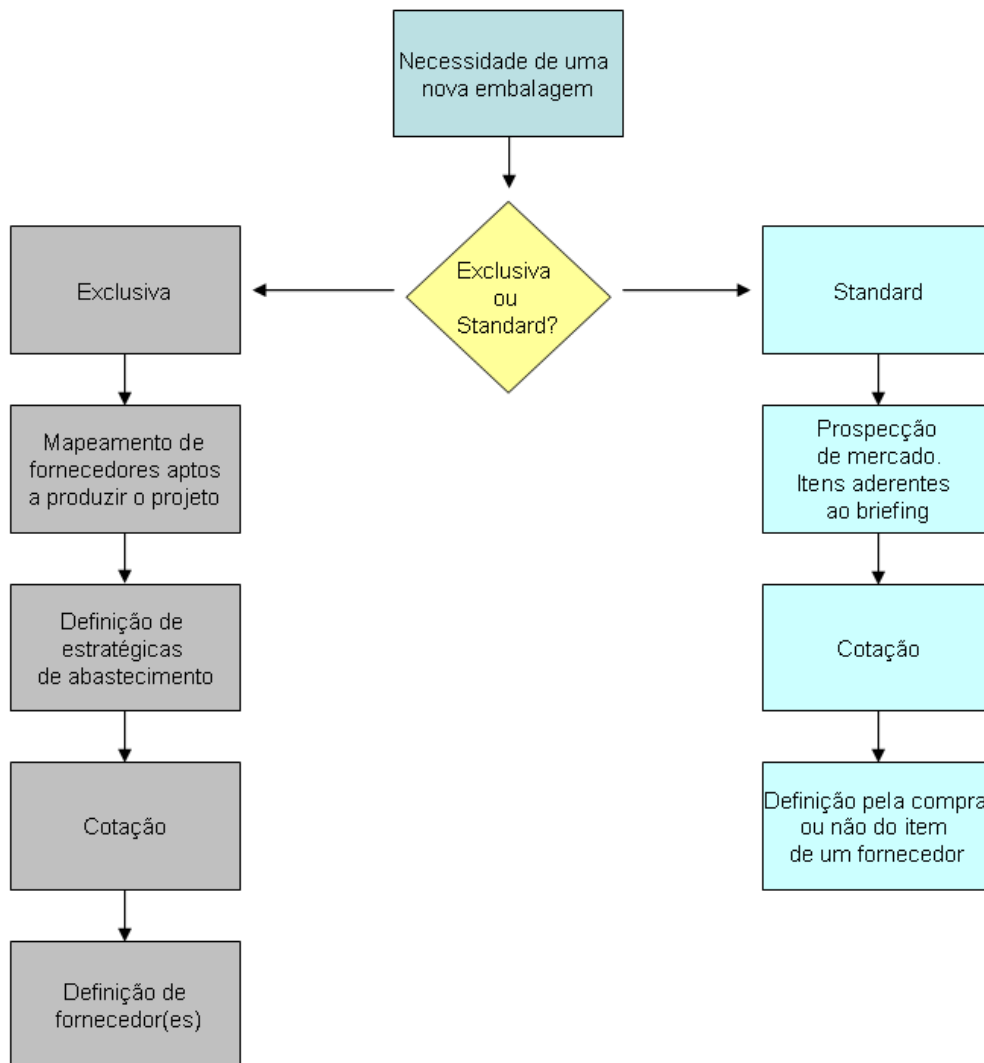


Figura 9 – Estratégias de desenvolvimento de produtos

A tabela 6 correlaciona às vantagens e desvantagens de cada estratégia de desenvolvimento de embalagens, de uma maneira geral, no que tange a sua influência na cadeia de suprimentos de material de embalagem.

Tabela 6 : Vantagens e desvantagens das estratégias de desenvolvimento de embalagens

	Embalagens Standard	Embalagens Exclusivas
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Não há investimento em imobilizados - Grande disponibilidade de formatos - Menor lead time de lançamento (cronograma não necessita de confecção de ferramental) 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de realizar a operação com um quadro mais enxuto de fornecedores - Operação permite a tomada de decisões quanto às estratégias de abastecimento (decisão baseada na escolha do melhor parceiro para cada projeto/estratégia de longo prazo) - Definição de capacidades produtivas de acordo com volumes projetados
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de vasta cadeia de fornecedores para suportar a operação - Demanda cadeia globalizada já que o Brasil não possui oferta suficiente de embalagens standard - Ponto de atenção técnico na eventual utilização de componentes de diferentes fornecedores no mesmo produto - Limitação inicial de capacidade produtiva conforme ferramental do fornecedor já existente - Operação restringe a tomada de decisões estratégicas de abastecimento (decisão baseada na disponibilidade de formato alinhado a necessidade do produto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Significativo investimento em imobilizado - Maior complexidade técnica de projeto de embalagem - Maior lead time de lançamento devido à necessidade de confecção de ferramentais

	- Compartilhamento de formato com outras marcas	
--	---	--

4.2.2 Single Sourcing

Embora as estratégias de desenvolvimento de produtos possam ser classificadas e suas vantagens e desvantagens mapeadas, de uma maneira geral, no mercado de embalagens existem também algumas tecnologias que, por sua complexidade, são dominadas essencialmente por poucos fornecedores que determinam as especificações gerais dos produtos. Estes são diferenciados apenas por meio de rotulagem, decoração e acessórios. Este domínio tecnológico caracteriza uma das razões para uma empresa cosmética de maquiagem optar pela estratégia de *single sourcing*, ou seja, a falta de opção no mercado. Falta de opção esta que está relacionada não só a não existência de concorrência, mas essencialmente a falta de concorrência tecnicamente capaz e estruturada para atender as demandas desta indústria, além da questão de custos quando se avalia o mercado global do referido insumo. São exemplos destes casos o mercado de componentes de alumínio, frascos de vidro para esmaltes, tubos de alumínio para aerossóis, formatos específicos de bisnagas plásticas e bisnagas laminadas.

Além disso, outro fator que leva as empresas a prática de *single sourcing*, são itens com baixos volumes de venda e que, portanto, tem baixo risco de não abastecimento para que seja empregado mais de um fornecedor na sua produção. Além do mais, a prática de *single sourcing* facilita a gestão logística quando comparada a prática de *multiple sourcing* para um mesmo item além de propiciar economia de escala devido à concentração de volumes de produção em um mesmo fornecedor.

A utilização de itens standard também é um fator relevante que força a definição da estratégia de *single sourcing* já que a embalagem prospectada é, em muitos casos, até mesmo patenteada pelo fornecedor detentor de seu ferramental não permitindo que a empresa cosmética defina outra estratégia senão comprar de um único fornecedor.

Analisando o emprego de *single sourcing* não mais por itens de embalagem, mas em toda a cadeia de fornecimento de embalagens para as grandes empresas de maquiagem, como já apontado neste trabalho, devido à necessidade de diversidade tecnológica para produção de embalagens de diferentes materiais, e os pesados investimentos para esta viabilização, esta prática somente seria viável para uma empresa com grande domínio no fornecimento das diversas tecnologias para o mercado global de cosméticos o que não parece próximo de ocorrer. Portanto a prática de *single sourcing* no âmbito geral de uma empresa, ou seja, um fornecedor para suprir todas as demandas de embalagem de uma grande empresa cosmética, na estrutura atual do mercado não se apresenta viável. A mesma análise vale para uma eventual expectativa de verticalização da produção de embalagens de maquiagem.

4.2.3 Multiple Sourcing

A prática de *multiple sourcing* quando avaliada por item de embalagem, é possível em alguns cenários se esta for a estratégia definida pela empresa cosmética de maquiagem:

- 1) Itens com altos volumes de venda;
- 2) Itens de com design exclusivo
- 3) Itens com ferramental de propriedade da empresa cosmética
- 4) Itens com mercado normatizado com tecnologia dominada por mais de um fornecedor (ex: bisnagas plásticas)

Com base nestes fatores, se avaliada a cadeia de fornecedores da indústria cosmética de maquiagem em escala global, todas as classes de materiais de embalagem permitem o emprego de *multiple sourcing* devido à existência de mais de um fornecedor com domínio tecnológico para produção destes itens. A tabela 7 apresenta um comparativo por famílias de material de

embalagem que possibilitam a prática de *multiple sourcing* (considerando os fatores listados acima) e *single sourcing* ou os fatores que restringem a decisão estratégica para *single sourcing*.

Tabela 7 : Comparativo de aplicabilidade de *multiple sourcing* e/ou *single sourcing* por família de material de embalagem

<i>Single sourcing e Multiple Sourcing</i>	<i>Somente single sourcing</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Plásticos injetados - Plásticos soprados (<i>blow, injection-bow, injection-stetch-blow</i>) - Bisnagas plásticas - Componentes metálicos simples - Cartuchos - Válvulas (por similaridade estética) - Vidros 	<ul style="list-style-type: none"> - Associado ao domínio técnico/tecnológico da produção de designs e decorações específicas. - Associado ao patenteamento de itens específicos/<i>design</i>. - Baixos volumes de compra (restrição de lote mínimo de compra pelos fornecedores)

Assim, fica claro que o emprego de *multiple sourcing* é uma decisão estratégica passível de ser empregada para todos os itens de embalagem de maquiagem em que esta estratégia faça sentido, considerando fatores relevantes como custo e qualidade, e que não se enquadrem nas restrições apresentadas na tabela 7. Restrições essas que, exceto para a questão de patentes de *design*, podem ser suplantadas se assim for o desejo da organização por meio de um trabalho técnico/comercial de médio/longo prazo por meio de desenvolvimento de novos fornecedores e alternativas tecnológicas que permitam que determinados itens possam ter mais de um fornecedor.

É notório, portanto, que o emprego de *multiple sourcing* exige da empresa cosmética um esforço técnico muito maior quando comparado ao *single sourcing* no que tange ao desenvolvimento de embalagens já que questões como uniformidade dimensional, de cor, de design e outras propriedades inerentes ao componente de embalagem devem ser respeitadas de maneira que o fato de os itens terem sido produzidos por fornecedores diferentes não seja percebido pelo consumidor final.

Desta maneira, a tabela 8 apresenta um comparativo em termos de vantagens e desvantagens do emprego de *multiple sourcing* frente ao emprego de *single sourcing* para os mesmos componentes de embalagem de uma maneira generalista, desconsiderando diferenças tecnológicas entre famílias de insumos.

Tabela 8 : Vantagens e desvantagens do emprego de *multiple sourcing* frente ao *single sourcing* para os mesmos componentes de embalagem

	Multiple Sourcing	Single sourcing
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de atendimento/entrega (menor risco de não abastecimento) - Possibilidade de ganho em custos durante a operação (decisão de compra entre fornecedores diferentes) - Maior capacidade de abastecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão técnica e projetos mais simples - Gestão logística mais simples - Menor complexidade de gestão de materiais
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão técnica de projetos mais complexa - Gestão logística mais complexa - Maior complexidade de planejamento de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Insumo restrito a um fornecedor (maior risco de não abastecimento) - Possibilidade de ganho em custos restrita a etapa de desenvolvimento (sem competição durante fornecimento)

4.2.4 Global Sourcing

A prática de *global sourcing*, em termos gerais, esta relacionada com a conjuntura macroeconômica e, no caso do Brasil é bastante suscetível, às flutuações cambiais do Real frente ao Dólar americano e ao Euro. Em períodos de Real forte, esta prática é estimulada já que os preços globais ganham competitividade. Em períodos de real desvalorizado estes preços perdem

competitividade, forçando as empresas a reverem suas estratégias, estimulando a produção local.

Entre os anos de 2010 e 2014, em uma conjuntura econômica de valorização do Real frente às moedas estrangeiras, as empresas de maquiagem passaram a considerar fornecedores em escala global para garantir o suprimento de materiais de embalagem. Algumas categorias de produto, especificamente, apresentam este movimento em maior escala se comparado com outros segmentos que são bem atendidos pela cadeia nacional em termos de custo, qualidade, disponibilidade de produtos e de tecnologia. A tabela 9 apresenta a relação de famílias de material de embalagem e categorias associadas que praticam compras globais e sua frequência.

Tabela 9: Matriz de frequência do emprego de compras globais por famílias de materiais de embalagem

Nunca	Esporadicamente	Frequentemente
<ul style="list-style-type: none"> - Plásticos Soprados - Cartuchos 	<ul style="list-style-type: none"> - Vidros - Válvulas - Bisnagas plásticas - Componentes metálicos - Plásticos injetados (tampas, e outros componentes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plásticos Injetados (Maquiagem) - Acessórios, pincéis e produtos acabados (palettes de maquiagem, pós especiais, lápis, delineadores, etc.)

Plásticos soprados, especificamente, não são comprados internacionalmente devido aos custos logísticos de importação, já que grande parte deste volume seria composto por ar. Com relação aos cartuchos, a indústria gráfica nacional possui tecnologia, capacidade e custos suficientemente bons para não estimular eventuais buscas globais por fornecedores.

Componentes comprados esporadicamente estão essencialmente ligados à questão de disponibilidade de tecnologia. Já que produtos commodities e projetos simples são supridos pela indústria nacional com um balanceamento do conjunto de fatores relevantes qualidade, custo e tecnologia.

Para a categoria maquiagem, devido à grande quantidade e variedade de produtos, o quesito disponibilidade de produtos ganha em expressividade e faz com que nesta categoria o volume, quantidade e a frequência de compras internacionais sejam comparativamente maiores ao das demais famílias e categorias de embalagens.

Produtos específicos como palettes (estojo de pós compactos e/ou blush com mais de 4 cores) são fundamentalmente dependentes de embalagens específicas, pouco disponíveis no mercado nacional. Isso estimula a compra internacional. Outras embalagens para produtos específicos como canetas delineadores, lápis plásticos também são fundamentalmente encontrados globalmente.

Mesmo assim, a parcela de insumos comprados internacionalmente pela indústria cosmética de maquiagem é relativamente pequena frente à parcela comprada nacionalmente. Por este motivo a indústria cosmética brasileira pode ser considerada como Nível II (engajado em aquisições internacionais quando necessário) de acordo com os conceitos de Monczka *et. al* (2006). Notam-se, no entanto, ações concretas, como a incorporação, às suas estruturas organizacionais, de áreas focadas em fornecedores globais, que indicam uma migração em curto prazo para o Nível III do conceito dos mesmos autores em que as aquisições internacionais fazem parte da estratégia de suprimentos.

Uma prática comum neste mercado é a compra de ferramentais e moldes em escala global. Este fato está muito associado à competitividade de custos essencialmente da China além da competitividade tecnológica de países europeus como França e Alemanha e dos Estados Unidos. É comum que projetos de grande complexidade sejam executados nos países de vanguarda tecnológica. Além de ferramentais, existe também a prática de desenvolvimentos de novas embalagens globais, podendo ter um fornecedor centralizado e global ou diversos regionalizados. Essa decisão estratégica é tomada de acordo com os requisitos de cada projeto.

Desde 2015, com a forte desvalorização do real, as empresas de maquiagem precisaram adaptar suas estratégias de abastecimento em uma corrida contra o tempo para contenção dos exponenciais aumentos de custos.

Desta maneira, comparativamente, e de uma maneira geral, os fornecedores internacionais ainda terão alguns desafios para ingressarem

fortemente no mercado brasileiro. A tabela 10 apresenta uma média da análise comparativa, entre os fornecedores nacionais e internacionais, dos entrevistados de 5 fatores chave para a compra de materiais de embalagem em escala global utilizando uma como balizadores os valores de 1 para ruim a 5 para ótimo.

Tabela 10: Análise geral comparativa entre fornecedores nacionais e internacionais de material de embalagem

	Fornecedores Internacionais	Fornecedores Nacionais
Qualidade	3,8	3,7
Prazo de Desenvolvimento e Entrega	2,1	3,9
Conformidade	3,9	3,8
Oferta de Produtos	5	2,4
Custo	1,5	4,2

Assim, fica claro que a indústria cosmética de maquiagem ainda recorre a fornecedores internacionais, muito motivada pela necessidade de buscar uma maior oferta de produtos, principalmente em casos de desenvolvimento de embalagens *standard*, mais do que por estratégia global que gere outros tipos de ganhos para a cadeia de suprimentos já que os desafios de custos e a baixa velocidade de desenvolvimento e entrega são fatores relevantes para a inovadora indústria de maquiagem que necessita de constante renovação de seu portfólio de produtos. Isso demonstra claramente uma vasta oportunidade para exploração do mercado brasileiro de maquiagem que, se desenvolvido em termos de oferta de produtos e mantendo seus custos competitivos, teria uma provável preferência de aquisição por parte das grandes marcas de maquiagem.

4.2.5 Outras estratégias de abastecimento de materiais de embalagem

Outras estratégias, visando o abastecimento contínuo dos materiais de embalagem, encontradas na indústria cosmética de maquiagem, são programas de desenvolvimento de fornecedores, prospecção de novos fornecedores, automatização de linhas de produção de fornecedores para ganho em produtividade, avaliação contínua da segurança financeira do fornecedor, acompanhamento de investimentos produtivos e estruturais em médio e longo prazo, busca pela coordenação/colaboração da cadeia e visão integrada de demanda e estoques.

Os programas de auditoria e desenvolvimento de fornecedores são uma característica marcante da indústria cosmética e a atual forma de avaliação e *feedbacks* de maneira formal entre as empresas cosméticas e seus fornecedores. Em geral, avaliam fatores como qualidade, eficiência logística e custos por meio do desempenho anual de entregas de insumos. Com base nestes resultados são gerados planos de desenvolvimento para cada fornecedor. Estes são também classificados em uma espécie de níveis de qualidade de acordo com seu desempenho de cada ano.

De acordo com a estratégia baseada também no desempenho de seus fornecedores, pode ser definida a necessidade de prospecção e desenvolvimento de novos fornecedores para determinadas famílias e materiais de embalagem e tecnologias de produção. Essa estratégia tem como foco garantir a disponibilidade de insumos para suportar o forte crescimento do mercado de cosméticos.

Para itens específicos, de acordo com a previsão de demanda e a necessidade de insumos, pode-se buscar também a alternativa de melhoria de processos produtivos do fornecedor, automatização ou replicação de ferramentais com o objetivo de aumentar a produtividade e por consequência suprir a demanda futura. É fundamental que as estratégias de marketing estejam alinhadas com a operação de maneira a sustentá-las.

Baseado neste conceito, são avaliados também, de maneira estratégica, os investimentos futuros dos fornecedores e das famílias de materiais de embalagem além do crescimento do mercado e de seus competidores com o objetivo de dimensionar se a estratégia de investimentos da cadeia atual de fornecedores estará apta para atender as demandas futuras

do negócio. Avalia-se também a saúde financeira dos fornecedores com foco na garantia da sustentabilidade da cadeia.

Além do mais, em médio/longo prazo, há a busca pela colaboração/coordenação da cadeia de suprimentos por meio a integração de estoques e planos de produção e demanda de médio/longo prazo, provendo visibilidade para toda a cadeia e, por consequência, maior assertividade ao planejamento tanto de fornecedores como da operação das indústrias cosméticas.

4.3 Oportunidades e ameaças da cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética

Ao mapear a estrutura e as estratégias utilizadas na cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética foram pontuadas também pelos entrevistados oportunidades e ameaças relacionadas a esta cadeia englobando duas visões principais, *marketing* e *supply chain/operações*. Ou seja, oportunidades e ameaças com base nas necessidades do suporte esperado por *marketing* pela cadeia e oportunidades e ameaças baseadas na visão da operação terá que suportar estas necessidades.

4.3.1 Oportunidades e ameaças na visão de marketing

As oportunidades identificadas por integrantes da área de *marketing* que atuam nas grandes empresas da indústria cosmética estão apresentadas na tabela 11 e serão didaticamente discutidas.

Tabela 11: Oportunidades da cadeia de suprimentos de material de embalagem – *visão de marketing*

1) Grande quantidade de fornecedores e opções de material de embalagem no mercado (constante inovação)
2) Possibilidade de diferenciação de produtos a baixos custos e com alta velocidade de desenvolvimento (contribuir para a <i>redução de time to Market</i>)
3) Encurtamento de fronteiras logísticas (possibilidade de prospecção mundial)
4) Grande quantidade de lançamentos de embalagens standard para a indústria cosmética
5) Cadeia tecnologicamente capaz de suportar os desafios técnicos em lançamentos de produtos e embalagens planejadas (desenvolvimentos exclusivos)

Fica clara a expectativa por parte dos profissionais de marketing de que a indústria de embalagens continuará provendo opções de embalagens standard para gerar diferenciação e constante inovação a baixo custo, com baixos lead times de desenvolvimento, enxergando este cenário como uma oportunidade para a criação de projetos que aproveitem este portfólio. A prospecção e compra global é uma oportunidade a ser considerada nesta visão.

Da mesma maneira, também nota-se como oportunidade para criações exclusivas o suporte tecnológico da cadeia de fornecedores que entende estar apta tecnicamente e estruturalmente para atender as demandas futuras.

No entanto, as preocupações relatadas como ameaças estão apresentadas na tabela 12.

Tabela 12: Ameaças da cadeia de suprimentos de material de embalagem – *visão de marketing*

1) Baixa capacidade de reação da cadeia de suprimentos de embalagens a flutuações de demanda
2) Restrições e dificuldades de execução de promoções de oportunidades devido a eventuais restrições de capacidade produtiva de insumos
3) Disponibilidade de insumos ser uma restrição para a demanda existente
4) Atendimento a picos de demanda em datas comemorativas (ex: Natal)

A cadeia de suprimentos de material de embalagem possui baixa capacidade de reação mediante flutuações de previsão demanda que

agreguem necessidade de insumos em curtos prazos de tempo. Isso está associado diretamente à capacidade de produção dos ferramentais de cada componente e também ao tempo do processo desde o pedido, passando pela produção e entrega. Além disso, esses processos competem com os demais pedidos das empresas da cadeia e está sujeito aos *lead-times* de entrega dos fornecedores.

Estes *lead-times* estão diretamente ligados a capacidade produtiva tomada dos fornecedores desta cadeia, ou seja, quanto menor a capacidade ociosa da cadeia de fornecedores, maior o lead time de entrega. Por meio das entrevistas, ficou evidente que este é um ponto crítico para o setor atualmente. Os fornecedores estão cada vez mais com sua capacidade produtiva tomada e os investimentos parecem não acompanhar o ritmo de crescimento da cadeia. Assim, há uma enorme preocupação da indústria cosmética para que os fornecedores de material de embalagem não sejam um entrave ao crescimento da indústria, como se apresenta a tendência.

Esse cenário exige capacidade de planejamento cada vez maior das empresas cosméticas de maquiagem e, por consequência, dificulta a execução de promoções para aproveitar determinadas oportunidades específicas do mercado que exijam operacionalização rápida. Além do mais, o atendimento a picos de demanda em datas específicas como o natal, por exemplo, onde as vendas do setor crescem significativamente, também exige elevada capacidade de planejamento e assertividade das previsões de demanda. Problemas nestas etapas significarão fatalmente perdas de vendas.

4.3.2 Oportunidades e ameaças na visão de operações/*supply-chain*

As oportunidades vislumbradas por integrantes de áreas de operações/*supply-chain* da indústria cosmética estão apresentadas na tabela 13 e serão didaticamente discutidas.

Tabela 13: Oportunidades da cadeia de suprimentos de material de embalagem – visão de operações/supply-chain

1) Desenvolvimento da capacidade de gestão da operação dos fornecedores
2) Desenvolver cada vez mais produtos considerando uma cadeia de suprimentos global
3) Estimular inovação na cadeia
4) Buscar ganhos de custos em escala global
5) Atuação junto a fornecedores de segunda camada
6) Gestão integrada (planejamento de mercado, operações e fornecedores)
7) Explorar conceitos e inovações relacionados à sustentabilidade
8) Prover melhor visibilidade de previsões de demanda à cadeia
9) Redução de refugos na cadeia
10) Estimular projetos não fracionados por diretrizes mercadológicas, com ganho de produtividade
11) Reduzir estoques de material de embalagem na cadeia
12) Produção de algumas tecnologias de embalagem com fornecedores <i>in house</i>
13) Englobar fornecedores na estratégia nas empresas cosméticas (parceria)

Nesta cadeia, ainda há uma enorme carência por parte da maioria dos fornecedores para melhorias e otimização da capacidade de gestão dos processos de operações/*supply-chain*. Diferentemente da cadeia automotiva, por exemplo, que é regida por normas de gestão que garantem qualidade, rastreabilidade e segurança, a cadeia cosmética foca na flexibilidade. Para tal, o nível de exigência em termos de processos é menor, comparativamente. Assim, existem uma infinidade de possibilidades de melhoria nos processos de gestão de toda a cadeia de suprimentos de material de embalagem da indústria cosmética que aliem a flexibilidade necessária a uma gestão mais eficiente e segura dos processos.

Também neste sentido, existe a oportunidade de implementar uma gestão cada vez mais integrada entre os processo de planejamento mercadológico e operações (Planejamento Integrado de vendas e operações – S&OP) , nas indústrias cosméticas de maquiagem, e também a integração dos processos e operações dessas indústrias com seus fornecedores (colaboração) com o grande objetivo de otimizar e agilizar o fluxo de informações na cadeia, melhorando a capacidade de planejamento e eventual reação da cadeia como um todo frente as oscilações de demanda. Uma das informações mais

relevantes são os planos de materiais de médio prazo que permitirão que o fornecedor se planeje antecipadamente. Essa prática também culminará na redução de estoques de material de embalagem ao longo da cadeia por meio da otimização do planejamento.

Essa integração, se buscada não somente na operação, mas também na estratégia, auxiliará a evitar que a capacidade produtiva dos fornecedores de material de embalagem seja um entrave para o crescimento da indústria. Os fornecedores, conhecendo as estratégias das empresas cosméticas poderão investir de acordo com o crescimento previsto das mesmas.

Todas essas oportunidades visam suportar o crescimento da prática de desenvolvimento de produtos e consequentemente de embalagens considerando bases de fornecedores globais. Isso gera uma gama de opções maior quando se busca a diferenciação dos produtos de maquiagem e a utilização de novas tecnologias. Também existe a oportunidade de redução de custos já que é ampliado o leque de competidores para o fornecimento de determinadas embalagens. Além do mais, essa concorrência força o desenvolvimento da indústria nacional.

Com isso, fica aberta a oportunidade para as empresas cosméticas influenciarem cada vez mais sua cadeia de fornecedores de embalagens na busca pela inovação tecnológica e de design, provendo opções refinadas e com custos competitivos que atendam diferentes públicos e necessidades por cosméticos e suas embalagens. Essas inovações são facilmente absorvidas pelo ritmo de desenvolvimento de novos produtos e de novas embalagens da indústria cosmética de maquiagem que também está associado ao relativamente curto ciclo de vida destes.

Ainda no tema inovação, a busca por embalagens que estejam associadas à sustentabilidade é uma tendência notável. Uma das grandes empresas cosméticas brasileiras já utiliza esta prática com grande sucesso no mercado, incorporando matérias-primas de fontes renováveis ao seu portfólio de embalagens e reduzindo o consumo de matéria-prima em projetos de otimização de embalagens. Essa última prática também está associada à redução de custos em embalagens.

Outra importante oportunidade é a aproximação cada vez maior da indústria cosmética de maquiagem com os fornecedores de segunda camada

que são fornecedores de matérias-primas, ferramentas e serviços dos fornecedores primários da indústria. Isso faz com que estas empresas desenvolvam produtos específicos para atender às necessidades das empresas cosméticas bem como, eventualmente, proporciona oportunidades de obtenção de ganhos de custos em projetos de desenvolvimento de produtos.

A busca pela melhoria de produtividade na cadeia também é uma ótima oportunidade já que práticas usuais em outras indústrias como produção enxuta e seis sigma são pouco utilizadas na indústria cosmética e seus fornecedores. Com isso, evidencia-se um nicho de oportunidades a serem exploradas para melhorar a produtividade pontualmente, reduzindo custos e refugos de produção que estão associados também à sustentabilidade da cadeia. Também pode-se estimular esta cadeia, por meio da visão de operações, a buscar maneiras de ter diferenciação nas embalagens associadas à produtividade como, por exemplo, a redução do número de cores para as mesmas embalagens evitando assim a necessidade de realização de paradas de máquina para trocas de cor.

Outra oportunidade que se apresenta para as empresas cosméticas, a medida que ganham mercado e que seus volumes de embalagens aumentam, é a adoção de fornecedores *in house* para a produção de embalagens que exigem determinadas tecnologias. Ou seja, permitir que um fornecedor monte seu parque fabril nas dependências da empresa cosmética para produção de grande parte dos insumos necessários para o envase dos cosméticos, gerando ganhos logísticos efetivos. Pelos volumes empregados, e estrutura necessária, a produção de embalagens plásticas é a mais recomendada para a aplicação desta prática. Grandes indústrias de bens de consumo e alimentos já utilizam este conceito com a indústria plástica tendo grande sucesso.

A tabela 14 apresenta as ameaças pontuadas pelos profissionais de operações da indústria cosmética de maquiagem, que em alguns casos se contrapõe as oportunidades mapeadas pelos profissionais de marketing, demonstrando que a busca por soluções balanceadas também é um desafio para a indústria.

Tabela 14: Ameaças da cadeia de suprimentos de material de embalagem – visão de operações/supply-chain

1) Capacidade da cadeia de fornecedores atual ser um entrave ao crescimento
2) Capacidade de reação da cadeia frente a aumentos repentinos de demanda
3) Restrições técnicas e tecnológicas de fornecedores específicos
4) Planejamento e operacionalização da logística de insumos em períodos de pico de demanda e promoções
5) Aumento excessivo da diversidade de produtos (vasta cadeia de fornecedores para gerir)
6) Produtos com volumes muito baixos
7) Excesso de diferenciação (complexidade de industrialização)
8) Famílias específicas de material de embalagem com domínio técnico e tecnológico por poucos ou apenas um fornecedor
9) Aumento de preço dos insumos devido a falta de capacidade produtiva da cadeia

A possibilidade da capacidade produtiva da indústria de material de embalagem nacional ser um entrave ao crescimento da indústria cosmética brasileira é, com base nas entrevistas realizadas, uma realidade e, portanto, a maior ameaça desta cadeia de suprimentos. Mesmo com todos os esforços realizados pelas empresas cosméticas, para algumas tecnologias, isso é uma tendência consumada que se agrava ano a ano. Se o cenário não se modificar, dentro de 2 ou 3 anos, as empresas de embalagens e componentes metálicos, por exemplo, terão uma grande dificuldade de suprir os futuros volumes demandados. Um dos impactos significativos deste entrave poderá ser o aumento do preço dos insumos, já que o mercado é regido pela lei da oferta e da demanda.

Outra ameaça relevante diz respeito à capacidade técnica e tecnológica de alguns fornecedores que, embora atuem na cadeia de suprimentos, tem dificuldade para fornecer de acordo com a qualidade desejada. Para se blindar destes casos, a indústria cosmética vem implementando processos cada vez mais rigorosos para validação de embalagens no processo de desenvolvimento de produtos, garantindo assim a qualidade esperada da embalagem. Além do mais, times cada vez mais capacitados atuam nas empresas cosméticas identificando fornecedores críticos e buscando desenvolvê-los tecnicamente.

Entendendo as oscilações de demanda de determinados produtos como um evento intrínseco ao processo de abastecimento e, portanto, um risco previsível, o grande ponto para ganhar agilidade em capacidade de reação da cadeia está no *trade-off* investimento em capacidade produtiva contra benefício esperado, ou seja, o mapeamento do quanto vale a pena investir em capacidade ociosa perante as previsões de demanda considerando que em um cenário otimista esta capacidade ociosa poderá prevenir a perda de vendas, porém, em um cenário pessimista, este investimento será além do necessário para atender a demanda por determinada embalagem, encarecendo os custos de produção e por consequência, dos produtos. Uma análise efetiva destes cenários e a tomada de decisão eficaz podem prover a esperada capacidade de reação da cadeia por antecipação de riscos.

Durante as entrevistas, também foi considerado como uma ameaça da cadeia o aumento excessivo da diversidade de produtos e o consequente fracionamento dos volumes de produção e venda. Isso dificulta a realização de ganhos de escala bem como encarece os insumos. Além do mais, a complexidade técnica da cadeia aumenta. Para atender a necessidades cada vez mais distintas e específicas dos clientes esta diversidade, em termos de embalagem vem aumentando, o que leva a necessidade de tomada de medidas em operações para a adequação da cadeia a esses cenários ou a busca de influência na etapa de criação das embalagens para otimização operacional. Estes pontos estão ligados também com o excesso de diferenciação desejado para as embalagens que, frequentemente, impacta em produtividade e gera um volume excessivo de perdas na cadeia.

5 CONCLUSÕES

A estratégia adotada pela indústria cosmética de maquiagem para fabricação de materiais de embalagem é a de terceirização (*outsourcing*). Esta estratégia está fundamentada na diversidade tecnológica necessária para a produção das diversas famílias de materiais de embalagem necessárias para a composição de um único produto. Devido a essa grande complexidade e a necessidade de investimentos significativos, fica claro, avaliando também as oportunidades e ameaças pontuadas, que a estratégia de *outsourcing* continuará sendo a estratégia adotada pela indústria cosmética que focará seus esforços na melhoria desta cadeia ao invés da busca pela verticalização, mesmo em um cenário de saturação de seus fornecedores.

Isso também está associado ao fato de que as empresas da indústria cosmética possuem características específicas que agregam complexidade a cadeia, como um portfólio de produtos bastante vasto, produtos com ciclos de vida curtos e a utilização de uma grande cadeia de fornecedores nacionais e globais, fruto da estratégia de terceirização, para garantir o abastecimento dos mais variados componentes de embalagens empregados. Além do mais, esta cadeia de suprimentos de material de embalagem é considerada como responsiva, conforme definição de Chopra e Meindl e gerencia o atendimento às demandas empurradas aos clientes, trabalhando-se no processo *push* conforme Chopra e Meindl definiram. Isso faz com que um elemento fundamental para esta cadeia seja o compartilhamento de estratégias entre as empresas cosméticas e seus fornecedores devido ao elevado grau de dependência entre estas empresas e seus fornecedores.

Outra correlação muito relevante para esta cadeia de suprimentos é com o processo de desenvolvimento de produtos que pode aumentar ou reduzir a complexidade dos processos da cadeia de acordo com os desenvolvimentos de novas embalagens geradas. Embora o desenvolvimento de embalagens possa ser de embalagens *standard* ou exclusivas e cada modalidade tenha suas vantagens e desvantagens, para a cadeia de suprimentos, ambas terão seus desafios e decisões estratégicas a serem

tomadas na etapa de desenvolvimento, o que confere grau similar de complexidade para a cadeia nos dois casos.

Quando avaliada a utilização das estratégias de *single sourcing* e *multiple sourcing*, entende-se que, de uma maneira geral a indústria cosmética de maquiagem utiliza ambas as práticas de acordo com as variáveis para tomada de decisão que se apresentam em cada caso e cada necessidade específica. Portanto, não se pode afirmar qual a melhor estratégia de uma maneira geral. Deve-se, no entanto, avaliar caso a caso qual a estratégia que faz mais sentido e que proverá menores riscos de não abastecimento de determinado insumo ou família de material de embalagem.

Com relação à utilização de *global sourcing* ser uma alternativa para um cenário de saturação da cadeia de fornecedores nacional, os fornecedores internacionais ainda terão alguns desafios para ingressarem fortemente no mercado brasileiro, ficando claro que a indústria cosmética de maquiagem ainda recorre a fornecedores internacionais, muito motivada pela necessidade de buscar uma maior oferta de produtos, principalmente em casos de desenvolvimento de embalagens *standard*, o que faz com que a indústria cosmética brasileira seja considerada como Nível II (engajado em aquisições internacionais quando necessário) de acordo com os conceitos de Monczka *et al* (2006) na prática de aquisições internacionais. Notam-se, no entanto, ações concretas, como a incorporação, às suas estruturas organizacionais, de áreas focadas em fornecedores globais, que indicam uma migração em curto prazo para o Nível III do conceito dos mesmos autores em que as aquisições internacionais fazem parte da estratégia de suprimentos. Assim, fica evidente que a utilização de *global sourcing* é uma alternativa que está sendo buscada no médio/longo prazo pelas indústrias cosméticas mas que é drasticamente sensível ao cenário macroeconômico e a variações cambiais.

Outras estratégias, visando o abastecimento contínuo dos materiais de embalagem são encontradas na indústria cosmética de maquiagem como programas de desenvolvimento de fornecedores, prospecção de novos fornecedores, automatização de linhas de produção de fornecedores para ganho em produtividade, avaliação contínua da segurança financeira do fornecedor, acompanhamento de investimentos produtivos e estruturais em médio e longo prazo, busca pela coordenação/colaboração da cadeia e visão

integrada de demanda e estoques. Estas estratégias são importantes para a estruturação da cadeia e manutenção de seu bom funcionamento.

Avaliando-se as oportunidades desta cadeia, nota-se que a variedade de fornecedores e insumos disponíveis bem como a capacidade tecnológica da cadeia, considerando também fornecedores de segunda camada, são pontos a serem muito explorados para prover soluções inovadoras, em termos de embalagem, para as empresas cosméticas. Além disso, a melhoria da capacidade de gestão dos fornecedores e também das próprias empresas cosméticas são oportunidades de obtenção de ganhos relevantes na cadeia, bem como a otimização de produtividade e a análise e utilização da cadeia de fornecedores em escala global. Essas oportunidades, por si só, podem suplantam grande parte das ameaças apontadas neste trabalho.

Ameaças estas que estão diretamente ligadas fundamentalmente a temática de que a capacidade da cadeia de fornecedores nacional seja um entrave ao crescimento da indústria, o que confirmou-se como um grande preocupação dos envolvidos nesta cadeia. Além do mais, o atendimento a picos de demanda e suas variações e domínios tecnológicos por parte de alguns fornecedores também foram consideradas ameaças muito relevantes para a cadeia.

Em suma, a cadeia de suprimentos de materiais de embalagem da indústria cosmética de maquiagem apresenta uma série de oportunidades da maneira que está estruturada para manter-se suportando as elevadas taxas de crescimento da indústria, desde que adotadas as estratégias corretas, disponibilizadas pessoas para suportar as necessidades e gerenciada a excelência na execução da estratégia.

REFERÊNCIAS

ANTRÀS, Pol; HELPMAN, Elhanam: **Global Sourcing**. Cambridge: Harvard University, 2003, 1-42p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI, **Relatório de acompanhamento setorial: cosméticos**. Campinas, 2008, 1-22 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/estudo-macroeconomico-da-embalagem-abre-fgv/>. Acesso em: 15 jun. 2016

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC, **Anuário 2010**. São Paulo, 2015, 15-176 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC, **Anuário 2015**. São Paulo, 2015, 10-229 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC, **II Caderno de tendências 2010/2011**. São Paulo, 2010, 30-49 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC, **Panorama do Setor HPCC 2014**. São Paulo: 2014, 2-17 p.

AVELAR, Ana Cristina; SOUZA; Cristina; **Desenvolvimento de produtos na indústria nacional de cosméticos**; um estudo de caso. Porto Alegre: XXV Encontro Nacional de Eng. De Produção, 2005, 1-8p.

BALOU, Ronald; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006, 616 p.

CAMUFFO, Arnaldo; VOLPATO, Giuseppe; **Global sourcing in the automotive supply chain**: the case of Fiat Auto “project 178” world car. Venice, University of Venice, 2002, 1-40p.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 465 p.

DUENING, Thomas; CLICK, Rick; **Essential of business process outsourcing**. Hoboken, New Jersey, 2005, 2 p.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/fiepr/fomentoeddesenvolvimento/cadeiasprodutivas/uploadAddress/PERFUMARIA%5B19543%5D.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2011

FRTIZ, Monica; SOUZA, Cristina; **Inovação na indústria de cosmético**: casos de empresas do setor. Passo Fundo: XXXIV COBENGE, 2006, 1-16p.

GOFFIN, Keith; SZWEJCZEWSKI, Marek; NEW, Colin. **Managing suppliers**: when fewer can mean more. International Journal of physical Distribution & Logistics Management, v.7, n.27,1997, 422-436p.

GROSSMAN, Gene; HELPMAN, Elhanan; **Outsourcing in a global economy**. Review of economic studies n.72, 2005, 135-159 p.

INDERST, Roman; **Single sourcing versus multiple sourcing**. RAND Journal of economics, Vol 39, n. 01, Spring 2008, 199-213 p.

KOTABE, Masaaki; MURRAY, Janet; **Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage**. Industrial Marketing Management, 2004, 7-14 p.

KOTABE, Masaaki; MURRAY, Janet; **Global sourcing strategy**: R&D, manufacturing, and Marketing Interfaces. Quorum Books, 1992.

LETENSKI NETO, Miguel; **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos de uma indústria do setor de perfumes e cosméticos**: uma interpretação em função de “erros” na previsão de vendas. 2005. 257 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005.

MARTINS, Rodrigo; **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos**: um estudo de casos. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005, 138p.

McCLINTOCK, Kimberly; **Global sourcing for contract manufacturing case study.** Banner Pharmacaps Inc. production and Inventory Management Journal, ABI/INFORM Global, n. 43, First Quarter 2002, 63 p.

MONCZKA, Robert; TRENT, Robert; PETERSEN, Kenneth; **Effective global sourcing and supply for superior results. Arizona: CAPS Research, 2006, 99p.**

MORATTI, Tathiana; **Diretrizes para a implementação da gestão estratégica de suprimentos em empresas construtoras.** Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, 193p.

NAGLE, Anthony; MAUGHAN, Alistair; **Single and multi-sourcing models.** Morrison e Foerster LLP. Estados Unidos, 2008, 1-8 p.

PICCHIONI, Carla; **Abordagem do global sourcing nas subsidiárias de multinacionais no Brasil.** São Paulo, 2010, 54-58 p.

TALLURI, Srinivas; NARASIMHAN, Ram; **A methodology for strategic sourcing.** European Journal of Operational Research, Elsevier, n. 154, 2004, 236-250 p.

TECHNOLOGY PARTNERS INTERNATIONAL – TPI; **What is strategic sourcing.** Reino Unido, 2007. 1-7 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS-UNICAMP; **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Cosméticos.** Campinas, 2002, 1-86p.

