Produto & Produção, vol. 16 n.1, p. 34-47, mar. 2015

RECEBIDO EM 31/10/2013. ACEITO EM 13/10/2014.

Gestão da qualidade e as certificações: uma análise na cadeia de suprimento em uma companhia de cosméticos

Fabrini Quadros Borges

Universidade Do Estado Do Pará – UEPA

masterborges@bol.com.br

Fabricio Quadros Borges

Universidade Da Amazônia – UNAMA

doctorborges@bol.com.br

RESUMO

A investigação possui o objetivo analisar as certificações por padrões internacionais de qualidade obtidas pela Avon Brasil através das etapas da cadeia de suprimento da organização. As certificações são atribuídas a partir de padrões de qualidade internacionalmente aceitos. Os padrões de qualidade são referências para a avaliação da capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, tanto no momento da compra, quanto durante a utilização, ao menor custo possível, reduzindo perdas. Os procedimentos necessários para a obtenção das certificações são desenvolvidos através da cadeia de suprimentos das organizações que alocam ações comprometidas com padrões de qualidade através das etapas desta cadeia. Este estudo está inserido nesta dinâmica de análise e questionou em quais etapas da cadeia de suprimentos a obtenção destas certificações pela Avon Brasil tiveram papel determinante em seus desempenhos diante dos desafios competitivos de mercado. Baseado nas etapas da cadeia de suprimentos, propostas por Paiva (2007), o estudo constatou que as certificações mais contribuintes ao desempenho da Avon Brasil foram àquelas vinculadas às etapas de compras e de produção de sua cadeia de suprimento.

Palavras-Chaves: Gestão da Qualidade. Certificações. Cadeia de suprimento.

ABSTRACT

The research has the objective to analyze certifications by international quality standards obtained by Avon Brazil through the steps of the supply chain organization. The certifications are awarded from internationally accepted quality standards. The quality standards are benchmarks for assessing the ability to meet customer needs, both at the time of purchase and during use, the lowest possible cost, reducing losses. The procedures for obtaining the certifications are developed through the supply chain of organizations that allocate shares committed to quality standards through the steps in this chain. This study was part of this dynamic analysis and questioned what steps in the supply chain to obtain these certifications by Avon Brazil had role in their performances before the competitive challenges of the market. Based on the steps of the supply chain, proposed by Paiva (2007), the study found that the more certifications contributors to the performance of Avon Brazil were those linked to the stages of procurement and production of its supply chain.

Key Words: Quality Management. Certifications. Supply chain.

1. Introdução

Desde o final dos anos de 1990, o setor de cosméticos no Brasil apresentou crescimento médio de 10% ao ano. Em 2012, seu faturamento registrou R\$ 34 bilhões, líquidos de impostos sobre as vendas (ABIHPEC, 2013). Dentre as razões para este crescimento estão: o aumento da expectativa de vida da população, o maior acesso da população a produtos deste segmento; e o incremento da produtividade e da inovação destas indústrias. De acordo com a Abihpec (2013), existem, no Brasil, 2.342 organizações atuando no segmento de cosméticos e desse total, 20 empresas são de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representando 73,0% do faturamento total.

Na manutenção e ampliação deste crescimento no mercado, as organizações deste segmento operam profundas transformações para o enfrentamento de uma realidade cada vez mais presente no mundo dos negócios, a gestão da qualidade através das certificações. O ambiente das certificações por padrões de qualidade internacional procura promover ambientes de redução de custos operacionais, integração de fornecedores no processo decisório, substituição de materiais e insumos, estratégias de compras diferenciadas, diminuição de desperdícios, redução das emissões de gases poluentes, maior eficiência no uso de recursos naturais, e outros (RAO, 2002).

O alcance de padrões competitivos não é mais obtido apenas a partir de técnicas de marketing baseadas em pesquisa, comunicação direta, propaganda, força de vendas e canais de distribuição adequados. O diferencial está na capacidade promover estes ambientes implantando novos conceitos e valores da sociedade às estratégias, como o respeito ao meio ambiente e ao ser humano, além da interação com a comunidade (GONÇALVES-DIAS, 2012) e as certificações alcançam este ambiente a partir do respeito com o consumidor através de altos padrões de qualidade. Assim, o diferencial está na capacidade em desenvolver processos de produção que estejam alinhados ao ambiente das certificações. Esta realidade que recomenda a associação entre aspectos estratégicos, como ações de redução de custos, de promoção da inovação, da cooperação, da capacitação, e aspectos comprometidos com a sustentabilidade trouxe um universo desafiador a todas aquelas organizações que buscam atender suas demandas a partir do ambiente da gestão da qualidade.

O objetivo deste estudo é o de analisar as certificações por padrões internacionais de qualidade obtidas pela Avon Brasil através das etapas da cadeia de suprimento da organização. A Avon Brasil possui a terceira maior participação no segmento brasileiro de cosméticos, 8% (EXAME, 2013). A compreensão da dinâmica das certificações através da cadeia de suprimento em grandes organizações torna-se cada vez mais uma necessidade estratégica diante dos desafios impostos pela competitividade internacional. Nesta perspectiva, questiona-se: em quais etapas da cadeia de suprimento as certificações por padrões internacionais de qualidade tiveram papel determinante no desempenho da Avon Brasil diante dos desafios competitivos de mercado?

A contribuição deste artigo se dá na medida em que a identificação das etapas da cadeia de suprimento em que as certificações apresentaram um papel mais determinante no desempenho competitivo da organização fornecerá subsídios ao processo de tomada de decisão visando à ampliação dos ganhos competitivos de maneira planejada. As relações entre as ações que levam a obtenção das certificações e a estrutura de funcionamento de cada etapa da cadeia de suprimento detêm sinergias que precisam ser mais bem compreendidas visando melhor favorecer o processo decisório. Este âmbito de análise inclusive tende a contribuir para a orientação de investimentos em direção ao aperfeiçoamento destas sinergias.

Além desta introdução, este trabalho está dividido em quatro partes: gestão da qualidade através das certificações por padrões internacionais e a cadeia de suprimento, onde serão abordadas categorias fundamentais ao entendimento deste trabalho; metodologia, onde serão descritas as etapas em que o estudo se realizou; os resultados e discussão, que será composta pela análise das certificações obtidas pela organização ao longo da cadeia de suprimento; e as considerações finais.

2. Gestão da qualidade através das certificações por padrões internacionais e a cadeia de suprimento

De acordo com Toledo *et al.* (2013), a qualidade pode assumir diferentes significados para diferentes pessoas e situações: seja um consumidor, um produtor, uma associação de classes ou uma

entidade governamental, normativa ou reguladora. A qualidade também assumiu diferentes significados para cada área da empresa. E frequentemente pretende-se desenvolver uma definição única que envolva todos os aspectos, o que acaba tornando o conceito de qualidade abrangente.

A gestão da qualidade, por sua vez, compreende um conjunto de todas as atividades de todas as funções gerenciais que determina a política da qualidade, objetivos e responsabilidades e os implanta através do planejamento da qualidade, garantia e controle da qualidade e melhorias contínuas da qualidade, como parte do sistema da qualidade (PRAZERES, 1996 *apud* Toledo *et al.*, 2013). Assim, Toledo (2013) define gestão da qualidade como a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas pela empresa para que se obtenha, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto.

A gestão da qualidade se dá através de inúmeros sistemas ferramentais com ampla utilização por parte dos responsáveis pelas melhorias organizacionais. Algumas delas são destacadas a seguir: *Benchmarking*; Círculos de Controle da Qualidade; *Brainstorming*; Diagrama de Pareto, Controle Estatístico do Processo e Diagrama de Ishikawa (HENSLEY e UTLEY, 2011; CHAVAN, 2011).

A implantação de sistemas da qualidade aumenta a capacidade de se estabelecer e aumentar o processo de previsibilidade do produto, elevando a eficiência, a qualidade, a lucratividade e a redução do desperdício. Todo este processo se reflete na diminuição no custo de retrabalho, na emissão de resíduos, no tempo de ciclo, assim como, no tempo de inatividade dos equipamentos (PSOMAS *et al.*, 2011).

A Gestão da Qualidade Total - GQT compreende uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. Conforme Longo (1994), a GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e o sistema de controle se modifica (LONGO, 1994). Nesta perspectiva, as certificações simbolizam a operação bem sucedida destas relações internas.

As certificações são atribuídas a partir de padrões de qualidade internacionalmente aceitos e atestam a aplicação permanente de padrões de qualidade nas empresas. De acordo com Carpinetti e Cauchick (2009), os padrões de qualidade são referências para a avaliação da capacidade de satisfazer as demandas dos consumidores, incluindo a etapa de compra, a etapa durante a utilização, ao menor custo possível, diminuindo as perdas. Existem, inclusive, mais de 90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios em pelo menos 75 países (TALWAR, 2011).

A ISO - *International Organization for Standardization* objetiva orientar as empresas na implantação de um Sistema de Qualidade para fornecer produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes. O Sistema de Qualidade envolve a estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para a implantação da gestão de qualidade. Os resultados destes procedimentos podem ser a obtenção das certificações de qualidade. A seguir discorre-se a respeito das principais normas da série NBR referentes à finalidade desta investigação: as normas da ISO 9000 e da ISO 14000.

O trabalho técnico da ISO é conduzido por Comitês Técnicos. No Brasil, o Comitê Técnico responsável pelas normas da série NBR-ISO 9000 é o CB25, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. A fiscalização (credenciamento) dos organismos certificadores é de responsabilidade do INMETRO (NORMA NBR ISO 9000, 2008). As Normas ISO não são de caráter imutável. Elas devem ser revisadas e revistas ao menos uma vez a cada cinco anos. No caso específico das normas da série 9000, inicialmente publicadas em 1987, ocorreu uma revisão em 1994, 2000 e outra em 2008 (NORMA NBR ISO 9000, 2008).

Conforme a versão de 2008, a ISO 9000 orienta as empresas a implantar um sistema de qualidade baseado em três etapas (NORMA NBR ISO 9000, 2008): identificação das necessidades dos clientes, implícitas e explícitas; tradução dos resultados desta identificação para os procedimentos internos da empresa; implantação de um mecanismo de medição periódica do nível de satisfação dos clientes. Esta etapa ainda envolve uma análise crítica do sistema da qualidade feita pela alta administração. A obtenção da certificação significa que o sistema de qualidade da empresa foi avaliado por entidade credenciada, e

que todos os principais processos da empresa estão sendo executados de forma controlada, e são considerados satisfatórios de acordo com os princípios das Normas (NORMA NBR ISO 9000, 2008). A ISO 9000 é composta basicamente por três normas: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Estas normas são direcionadas para a indústria. Na elaboração de sistemas de qualidade, existem duas normas: ISO 9004-1 e ISO 9004-2, que compreendem versões para serviços. As normas da ISO 9000 envolvem três aspectos: cliente, fornecedor e fornecedores do fornecedor (NORMA NBR ISO 9000, 2008).

Em relação à ISO 14000, o comitê técnico 207 da ISO, focado nas questões do meio ambiente, trata a ISO 14000 com base na norma inglesa BS-7 750 para organizações que possuam sistemas de gestão ambiental (NORMA NBR ISO 9000, 2008). A norma é desenvolvida com o objetivo de promover o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a diminuição do impacto ambiental de modo a garantir ao consumidor que os processos utilizados na fabricação do produto que está consumindo sejam ambientalmente sustentáveis. As Normas ISO 14000 são de adoção voluntária pelas organizações, mas na prática, tornam-se quase obrigatórias para as empresas que vendem seus produtos além das fronteiras nacionais. Várias normas da Série ISO 14000 foram traduzidas para o português e publicadas como Normas Brasileiras NBR ISO. As normas NBR ISO 14001 e a NBR ISO 14010 são exemplos conhecidos. As Normas ISO 14001 são, por enquanto, as únicas da Série ISO 14000 que podem ser certificadas por uma terceira parte, isto é, uma entidade especializada e independente, reconhecida em um organismo autorizado de credenciamento no Brasil é o INMETRO.

A ISO 14001 é a norma que estabelece internacionalmente as diretrizes para o estabelecimento de um sistema de gestão ambiental eficaz e eficiente. É composta por requisitos gerais, política ambiental, planejamento de implantação e operações, verificação e ação corretiva e análise crítica pela administração. Em suma, identifica aspectos de uma organização que possuem impactos ambientais e orienta o atendimento da legislação ambiental. As normas da ISO 14010 tratam das diretrizes para auditoria ambiental através da orientação de princípios gerais. Estas normas detêm um processo de verificação sistemática e documentada de forma a obter informação e avaliar se determinadas atividades, acontecimentos, condições, sistemas de gestão ambientais, ou informação sobre estes assuntos, estão em conformidade com os critérios de auditoria e comunicação dos resultados deste processo ao cliente.

As ações comprometidas com altos padrões de qualidade, seja através da ISO 9000 ou da ISO 14000, são materializadas através da emissão de um certificado (documento emitido, de acordo com as regras de um sistema de certificação, para declarar a conformidade às normas técnicas ou a outros documentos normativos) ou da marca de conformidade (marca registrada aposta ou emitida, de acordo com as regras de um sistema de certificação, para declarar a conformidade às normas técnicas ou outros documentos normativos) (www.normalizacao.cni.org.br). Estas certificações podem fazer referência a qualquer etapa da cadeia de suprimento de uma organização. A seguir, apresentam-se algumas definições e interpretações da dinâmica da cadeia de suprimento para facilitar o entendimento do ambiente onde estas certificações são obtidas.

A administração da cadeia de suprimento compreende um ambiente de operações que utiliza técnicas baseadas em consumo mínimo de energia e de recursos direcionados ao processo produtivo (SRIVASTAVA, 2007). Alguns de seus principais desafios são: a integração de operações internas de produção (FERRER e WHYBARK, 2001); a logística reversa na cadeia de suprimento (CHOUINARD *et al.*, 2005; FLEISCHMANN e KLOSE, 2005; SAVASKAN *et al.*, 2004); a integração no design do produto (GUIDE e VAN Wassenhove, 2002) e a análise do ciclo de vida do produto (LEE *et al.*, 1995).

A cadeia de suprimento detêm todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um consumidor (CHOPRA e MEINDL, 2004). Assim, observa-se que esta categoria não inclui apenas fabricantes e fornecedores de insumos, mas também depósitos, transportadoras, varejistas e os próprios clientes. O comportamento verificado dentro de uma cadeia de uma cadeia de suprimento revela um fluxo contínuo de recursos e informações através de seus inúmeros estágios e que funciona com base em elos de relação sinérgica. Basicamente, as etapas de planejamento, compras, produção e entrega compreendem aquelas que mais caracterizam os elos da cadeia de suprimento (PAIVA, 2007).

Os elementos da cadeia de suprimento podem ser classificados em primários e de apoio. Os membros primários são empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional ou gerencial) que agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço. Os membros de apoio, por seu turno, são organizações ou unidade de negócios que fornecem recursos,

conhecimento e informação, suportando os membros primários da cadeia de suprimento, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor (LAMBERT, 2000).

O aperfeiçoamento constante das relações entre os elos da cadeia de suprimento e o ajuste estratégico de sua estrutura diante das demandas de mercado compreendem elementos decisivos para que as organizações possam manter-se no mercado. E a administração da cadeia de suprimento diante, do ajuste desta estrutura estratégica, favorece a promoção de um ambiente condicionante para que as empresas alcancem as certificações por padrões de qualidade e a sustentabilidade (GREEN *et al.*, 1998).

O aperfeiçoamento constante das relações entre os elos da cadeia de suprimento e o ajuste estratégico de sua estrutura diante das demandas de mercado compreendem elementos decisivos para que as organizações possam manter-se no mercado. É neste sentido que se trata a seguir outra categoria relevante ao entendimento deste estudo, a competitividade.

Em âmbito global, a competitividade pode ser compreendida para Santos (2004), como a possibilidade de permitir a compreensão e a operacionalização do agir com o propósito de alcançá-la. A categoria competitividade encontra na literatura gerencial acepções muito difusas. Como bem observa Lastres *et al.* (2000), mesmo autores tradicionais como Porter, Mintzberg, Collis, Hamel e Prahalad não oferecem uma clara definição. Porter, quando era membro da Comissão Presidencial de Competitividade Industrial do governo norte-americano, chegou a declarar que “o que ficou claro para mim durante o período da Comissão é que não existia uma definição aceita de competitividade. (...) O debate acerca da competitividade continuou, e ainda está presente hoje” (SANTOS, 2004). Assim, a adoção de qualquer enfoque para a competitividade deve estar alinhada às características e objetivos da organização no seu processo de definição das estratégias.

3. Metodologia

A investigação caracteriza-se como qualitativa quanto à abordagem do problema. Esse tipo de pesquisa procura dar seu enfoque para a subjetividade, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que nem sempre podem ser quantificadas (MINAYO, 2010). Quanto aos objetivos a investigação é descritiva e exploratória. É descritiva na medida em que sua intenção é descrever os meandros da obtenção de certificações por padrões internacionais de qualidade através das etapas da cadeia de suprimento, abordando quatro aspectos importantes: descrição, registro, análise e interpretação. É exploratória no momento em que se constitui em uma abordagem preliminar junto à organização pesquisada, além de buscar a compreensão da natureza geral do problema ou a situação atual, para caracterizar o ambiente das certificações através da cadeia de suprimento da referida organização. A estratégia metodológica se divide em duas partes: local de estudo e procedimentos de investigação.

O local de estudo é a transnacional Avon Brasil que atua no ramo de cosméticos. A empresa registrou em 2011 um faturamento no mercado mundial de aproximadamente R\$ 10,5 bilhões, mas não divulga seu faturamento por país. Possui uma fábrica na cidade de São Paulo e três centros de distribuição nos estados de São Paulo, Ceará e Bahia.

A escolha pela empresa Avon Brasil justifica-se pela representatividade de mercado e pela preocupação com as certificações e com a sustentabilidade verificada em seus processos produtivos. Quanto à representatividade, destaca-se que esta organização detém a terceira maior participação no mercado brasileiro de cosméticos (EXAME, 2013). Quanto à preocupação com o alcance de certificações de padrões internacionais, observou-se que esta organização apresenta ações implantadas através de uma estrutura operacional comprometida com a qualidade de maneira a promover resultados bastante competitivos. Estas ações revelam compatibilidade aos preceitos defendidos por Porter (1999) na medida em que propõe estratégias que envolvem substancialmente os aspectos ambientais.

Os procedimentos de investigação foram divididos em três partes: coleta de dados, tratamento dos mesmos e análise de resultados. A coleta bibliográfica baseou-se em uma revisão de literatura junto a livros e periódicos especializados. Já a coleta documental utilizou como fontes os informativos disponibilizados nos sites institucionais e documentos de registro de ações anuais disponíveis na internet referentes à organização analisada. Estes documentos são listados a seguir: relatórios de sustentabilidade, relatórios de progresso de sustentabilidade e certificações, relatórios de ações e procedimentos, relatórios anuais da administração global, relatórios de auditores independentes sobre as demonstrações contábeis e planos de gestão da qualidade. O período de coleta de dados abrangeu os exercícios de 2010 e 2012.

O tratamento de dados foi realizado em duas partes. Inicialmente foram identificadas junto à organização, as ações estratégicas que estão inseridas em um ambiente de operações alinhadas à gestão da qualidade através do alcance de certificações. Em um segundo momento as ações foram classificadas e alocadas de acordo com as etapas componentes da cadeia de suprimento, propostas por Paiva (2007), em cada uma das organizações na tentativa de apresentar um panorama segmentado destas ações (Quadro 1).

As certificações são atribuídas a partir de ações alinhadas com padrões de qualidade internacional, e estes padrões de qualidade são referências para a análise do grau de satisfação de consumidores em qualquer segmento de atividade. A observação da cadeia de suprimento possibilita uma percepção mais precisa de como funciona o ambiente em que estas certificações são obtidas e cria condições de examinar o grau de contribuição destas certificações através da cadeia de suprimento.

Quadro 1 – Etapas componentes da cadeia de suprimento e suas atividades

ETAPAS DA CADEIA DE SUPRIMENTO	ATIVIDADES BÁSICAS DESENVOLVIDAS EM CADA ETAPA DA CADEIA DE SUPRIMENTO
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de demanda: criar previsões realistas de quanto produto será necessário e aonde. • Precificação: participar do processo de valoração do produto. • Gestão de Inventário: determinar a quantidade de material que será armazenada, e seu fluxo, para atingir as metas planejadas.
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de fornecedores: avaliar os possíveis fornecedores não só pelo melhor preço, mas também pela garantia de um fluxo correto de materiais. • Contas a pagar: integrar o fluxo de materiais, cada vez mais complexo, com as atividades de contas a pagar.
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos: participar desde a fase de idealização do produto, com o objetivo de influenciar um desenvolvimento compatível com uma otimização dos custos logísticos. • Cronograma de produção: influenciar ou até definir o cronograma de produção (em função da demanda) para redução de custos da operação. • Gestão de Instalações: apoiar na gestão de equipamentos, suprimentos e consumíveis.
ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Transportes: coordenar a movimentação de materiais pelos diversos meios disponíveis. • Gestão de Pedidos e Entregas: coordenar junto às áreas administrativas os pedidos dos clientes, para melhorar tempos de entrega mantendo os custos operacionais controlados.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Paiva (2007).

A análise de resultados examinou as ações estratégicas dispostas através das etapas da cadeia de suprimento na intenção de interpretar e identificar ações que determinaram a ampliação da condição competitiva adquirida pelas organizações pesquisadas. O foco de análise residiu no ambiente da cadeia de suprimento em virtude desta categoria comportar todas as etapas inseridas, direta ou indiretamente, no

atendimento dos consumidores; assim como em virtude na necessidade de verificar em quais etapas componentes da cadeia de suprimento estas certificações alcançam maiores resultados.

4. Resultados e discussão

As profundas modificações verificadas desde o final dos anos de 1990 no segmento de cosméticos no Brasil vêm chamando a atenção para seus ganhos competitivos balizados na obtenção de certificações por padrões de qualidade internacional. O ambiente de obtenção destas certificações está alicerçado em esforços sistemáticos de diminuição de custos operacionais, promoção de integração de fornecedores, implantação de estratégias de compras, entre outros procedimentos capazes de elevar seus ganhos competitivos. Essa discussão analisa as certificações por padrões internacionais de qualidade alcançadas pela Avon Brasil, através das etapas de sua cadeia de suprimento na intenção de identificar quais etapas desta cadeia situaram as certificações mais determinantes para que esta organização pudesse alcançar um posicionamento mais competitivo no mercado.

A identificação das etapas da cadeia de suprimento em que as certificações apresentaram um papel mais determinante no desempenho competitivo da Avon Brasil possibilitou a obtenção de elementos balizadores do processo decisório em direção à ampliação dos ganhos competitivos. A administração da cadeia de suprimento através de suas etapas envolve inúmeros aspectos vinculados a processos e fluxos de informações e a utilização de métodos e sistemas de controle, muitas vezes complexos. Neste estudo, observaram-se estes aspectos a partir das seguintes etapas da cadeia de suprimento: planejamento, compras, produção e entrega.

A seguir, observam-se inicialmente as ações realizadas, certificações e prêmios obtidos no ambiente das etapas da cadeia de suprimento da organização investigada, para em seguida destacar em quais etapas da cadeia de suprimento as certificações por padrões internacionais de qualidade tiveram papel determinante no desempenho da Avon Brasil diante dos desafios competitivos de mercado.

Na etapa planejamento observou-se o âmbito de programação de vendas e produção. Na Avon Brasil, o planejamento é desenhado nas mesmas bases dos concorrentes, isto é, em informações de clientes a partir do processo de venda, previsão e pedidos. A estrutura de promoções é renovada pela empresa a cada 19 dias (AVON, 2013). A modificação periódica de campanhas promocionais e a adoção da política de estoques baixos representam os pontos fundamentais do processo de planejamento da empresa. Esta etapa não identificou a obtenção de certificações em função da natureza de suas atividades.

No tocante a etapa compras, verificou-se que na Avon Brasil, a preferência por fornecedores que disponibilizam os melhores padrões de excelência também compreende uma realidade constatada. Destaca-se que o uso de sistemas gerenciais de acompanhamento de fornecedores está presente na realidade da organização analisada. O laboratório paulista Bionatus, de produtos fitoterápicos, suplementos alimentares e produtos à base de mel e derivados é um destes exemplos. O laboratório obteve a certificação em Sistema de Gerenciamento de Sustentabilidade - SGS, requerida pela Avon Cosméticos para ser fornecedor estratégico da empresa para a América Latina. A SGS está inserida em uma melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade e faz parte da certificação ISO 9001:2008. A certificação foi necessária para que os produtos obtivessem a aprovação no laboratório da matriz da Avon em Nova York. A Bionatus passou a participar dos catálogos da Avon no mercado latino americano (COSMETICOS.BR, 2013). Apesar desta investigação não incluir fornecedores de fora do país, registra-se aqui, apenas de forma ilustrativa que os fornecedores de papelão nos Estados Unidos se comprometeram a usar energias renováveis para produzir os produtos vendidos à Avon. Em 2008, aproximadamente 48% das caixas de papelão que compramos atendiam a essa especificação e a ideias está a caminho do Brasil.

No âmbito da etapa produção na Avon Brasil, os padrões sustentáveis também são observados. Os procedimentos verificados através dos relatórios da organização foram: controle na utilização da água na produção; eficiência na utilização de resíduos, reciclagem de materiais e eficiência energética (AVON, 2013). Os valores sociais e ambientalmente mais adequados verificados na organização analisada proporcionam uma maior motivação e envolvimento aos colaboradores e um fortalecimento nas relações éticas e culturais com seus consumidores na medida em que consolidam esta organização e seus propósitos em direção à sustentabilidade (COSTA e TEODÓSIO, 2011). A organização mantém há oito anos o Instituto Avon e detém dois relevantes programas sociais: o Fundo viva amanhã e o Viva amanhã mais verde, este último em parceria com a *United Nations Environment Programme - UNEP*, um

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. A empresa obteve a certificação em gestão ambiental obtida desde 2008 no Brasil, a ISO 14001. A empresa observou diretrizes para a implantação de um sistema de gestão ambiental efetivo através da identificação de pontos organizacionais que atribuem quaisquer tipos de impactos ambientais e chamou a atenção ao alinhamento necessário em direção à legislação ambiental. A empresa obteve uma certificação de indústria não poluente da agência de proteção ambiental também em 2008, mas não será abordada em virtude desta investigação estar focada nas certificações obtidas em ambiente nacional.

Por fim, através da observação do ambiente da etapa entrega, verificou-se que na Avon Brasil, as entregas seguem uma estratégica direta de vendas de caráter personalizado. Dentre os sistemas de controle do processo de entregas verificou-se na organização pesquisada a existência de algumas ferramentas e indicadores para análise de desempenho. O que encontra referência nos meandros da gestão da qualidade conforme Hensley e Utley (2011) e também Chavan (2011), quando destacam que a gestão da qualidade se dá através de sistemas de ferramentas na intenção de alcançar aperfeiçoamentos.

A Avon ainda conquistou em 2009 o Prêmio de ecologia pelo Programa Brasileiro de Referência Ambiental da Mais Projetos, organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e educação ambiental (AVON, 2013). Ao planejar estrategicamente as rotas de entrega dentro de cada região, a Avon Brasil conseguiu reduzir custos, distâncias percorridas, e emissão de gases de efeito estufa. A implantação do projeto evitou viagens equivalentes a 4,1 milhões de quilômetros, e deixando de jogar na atmosfera 12.707 toneladas de gases poluentes (AVON, 2013). O prêmio não compreende uma certificação da ISO, mas evidencia a efetividade dos esforços de gerenciamento nesta etapa da cadeia de suprimento.

A análise dos resultados verificados a partir do ambiente da administração da cadeia de suprimento da Avon Brasil indicou que todas as etapas básicas da cadeia: planejamento, compras, produção e entrega apresentaram ações alinhadas à qualidade e promotoras de competitividade, de modo a contribuir para que estas empresas alcançassem a liderança no mercado nacional de cosméticos. Entretanto, quando se verifica mais especificamente quais certificações de padrão de qualidade internacional foram determinantes no desempenho desta organização para que estas pudessem alcançar um posicionamento competitivo de destaque, constata-se que foram as ações praticadas através das etapas de compras e de produção (Quadro 2).

Na etapa de compras, a parceria junto a fornecedores com padrão de excelência, construídos a partir de parâmetros sustentáveis possibilitou com que a organização pudesse alcançar excelência ao final de seu processo de produção. A constatação de procedimentos de conformidade para o alcance de resultados a partir de materiais inovadores e eficazes no momento da compra e que se traduziu na satisfação dos consumidores desta organização, revelou o cumprimento de metas e responsabilidades através de um planejamento, controle e garantia de qualidade baseada em melhoria contínuas como bem observa Prazeres (1996) *apud* Toledo *et al.*, (2013), quando discute os caminhos indicados à gestão de um sistema de qualidade.

A gestão da qualidade, por sua vez, compreende um conjunto de todas as atividades de todas as funções gerenciais que determina a política da qualidade, objetivos e responsabilidades e os implanta através do planejamento da qualidade, garantia e controle da qualidade e melhorias contínuas da qualidade, como parte do sistema da qualidade (PRAZERES, 1996 *apud* Toledo *et al.*, 2013).

Já na etapa de produção, a organização demonstrou ser agente operante na busca da qualidade. A existência de programas operantes de gerenciamento ambiental que envolvem tratamento de resíduos, uso racional da água, características de embalagens e refis favoreceram processos produtivos desenhados em condutas ambientais e sociais capazes de envolver seus colaboradores e conquistar consumidores conscientes da relevância da sustentabilidade e demandantes de qualidade de vida através dos cosméticos que adquirem. Todo este cenário aumentou a capacidade de controle da eficiência, reduziu o desperdício e promoveu a qualidade e a lucratividade de maneira a reduzir os custos de retrabalho e o tempo de inatividade dos equipamentos, como bem destaca Psomas *et al.* (2011).

Quadro 2 – Ações realizadas, certificações e prêmios no ambiente da gestão da qualidade obtidas pela Avon Brasil das através das etapas de sua cadeia de suprimento (2013).

EMPRESA	ETAPAS COMPONENTES DA CADEIA DE SUPRIMENTO			
	PLANEJAMENTO	COMPRAS	PRODUÇÃO	ENTREGA
AVON BRASIL	<p>Modificação periódica de campanhas promocionais.</p> <p>Adoção da política de estoques baixos.</p>	Implantação de sistema de acompanhamento de fornecedores de insumos que possuam Certificações de qualidade (ISO 9001:2008).	<p>Certificação em gestão ambiental obtida desde 2008 no Brasil - ISO 14001 - Norma internacional de práticas de gestão ambiental.</p> <p>Programa de auditoria independente que exige das fábricas inspeção a cada 3 anos.</p> <p>Obtenção de Certificação de Indústria Não Poluente da Agência de proteção Ambiental em 2008 (Fábrica no México).</p>	<p>Implantação de práticas mais eficientes no envio de seus produtos.</p> <p>Prêmio de ecologia pelo Programa Brasileiro de Referência Ambiental.</p> <p>Uso de indicadores no controle de entregas.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis. (2013); Relatório anual Avon (2011 e 2012); e do Relatório de responsabilidade corporativa Avon (2012).

Assim, nas etapas compras e produção, as certificações obtidas apresentaram um comprometimento com a qualidade em caráter direto na medida em que a empresa desenvolveu esforços sistemáticos na intenção de aumentar seus ganhos competitivos a partir de um controle de qualidade baseado em relações internas mais participativas e com estrutura mais descentralizada, o que segundo Longo (1994), modifica a essência do sistema de controle positivamente. Nesta perspectiva, estas etapas foram as maiores responsáveis pela inserção competitiva da Avon Brasil dentre as líderes do mercado do segmento de cosméticos no Brasil.

As etapas de planejamento e de entrega apresentaram importante contribuição operacional estratégica, o que tem contribuído para a redução de custos e aumento do potencial de vendas. Na etapa de entrega, inclusive, a empresa conquistou em 2009 o prêmio de ecologia pelo Programa Brasileiro de Referência Ambiental da Mais Projetos, entretanto, não abrigaram obtenção de certificações da ISO, conforme foco de análise desta investigação.

Diante desta análise, destaca-se que a identificação das etapas de compras e de produção como estágios que abrigaram as certificações de maneira estratégica em direção aos ganhos competitivos verificados pela organização pesquisada criaram condições gerenciais de planejamento e controle para a conquista de novos ganhos competitivos. A etapa de compras revelou-se como estratégica na medida em que realiza um processo de captação de insumos a partir de níveis de qualidade significativos e criteriosamente controlados. A etapa de produção, por sua vez, demonstrou fazer dos programas de

gerenciamento ambiental e tratamento de resíduos alicerces promotores de efetividade produtiva. Estas informações, portanto, poderão contribuir ao processo de tomada de decisão na organização em direção aos novos desafios competitivos do mercado de cosméticos.

5. Considerações finais

A investigação analisou as certificações por padrões de qualidade internacional da Avon Brasil que compreendem procedimentos que abrigam preocupações com excelência de atendimento na satisfação de consumidores do segmento de cosméticos. A análise foi realizada através das etapas da cadeia de suprimento da organização investigada. A intenção foi questionar em quais etapas da cadeia de suprimento as certificações obtidas por esta organização assumiu papel determinante no desempenho da Avon diante dos desafios competitivos de mercado.

A análise indicou que as certificações fortemente contribuintes ao desempenho da organização para que esta pudesse conquistar uma posição competitiva de destaque foram àquelas operadas através das etapas de compras e de produção. As certificações verificadas nestas etapas demonstraram um alinhamento integrado ao ambiente da qualidade entre os processos produtivos e o meio ambiente através da redução de impactos ambientais.

Na etapa de compras da cadeia de suprimento, verificou-se que na Avon Brasil, a preferência por fornecedores que disponibilizam os melhores padrões de excelência também compreende uma realidade constatada. Destaca-se que o uso de sistemas gerenciais de acompanhamento de fornecedores de insumos que possuam certificações de qualidade está presente na realidade da organização analisada. A Avon exige a obtenção de certificação em Sistema de Gerenciamento de Sustentabilidade - SGS, para seus fornecedores de insumo. A SGS está inserida em uma melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade e faz parte da certificação ISO 9001:2008.

Na etapa de produção de sua cadeia de suprimento, a Avon Brasil indicou aplicar padrões sustentáveis. Os mecanismos observados pelos relatórios da empresa foram: controle na utilização da água na produção; eficiência na utilização de resíduos, reciclagem de materiais e eficiência energética. Os valores sociais e ambientalmente mais adequados verificados na organização analisada proporcionaram uma maior motivação e envolvimento aos colaboradores. A obtenção da certificação das normas da ISO 14001, norma internacional de práticas de gestão ambiental, ilustra esta preocupação por parte da Avon Brasil.

As limitações da pesquisa residem na impossibilidade de examinar fontes mais detalhadas no momento em que muitos documentos internos da organização não são disponibilizados ao público em geral. Esta condição impediu que fossem observados os impactos financeiros da gradual implantação das certificações. A ausência de dados disponíveis sobre faturamento por país ou de faturamento por segmento não permitiu que se avaliasse em que medida as certificações contribuíram para a condição competitiva de destaque no mercado nacional ocupada pela empresa.

Sugere-se a ampliação de estudos sobre o papel das certificações na realidade de organizações pertencentes a outros segmentos importantes do mercado nacional. Dentre estes segmentos, merecem destaques os setores bancário e de energia elétrica. As novas investigações podem contribuir para que a compreensão das sinergias verificadas entre as certificações obtidas pelas organizações e as etapas nas quais são efetivamente implantadas, possam favorecer ao levantamento de subsídios para a construção de diretrizes para o aumento de ganhos competitivos nos segmentos investigados.

Referências

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acessado em: agosto de 2013.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000:2008. *Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos*. Rio de Janeiro, 2008.

AVON. **Indicadores ambientais globais.** Disponível em: <<http://www.br.avon.com/PRSuite/meioambiente.page>>. Acessado em: junho de 2013.

_____. **Relatório anual 2011.** Disponível em: <<http://www.institutoavon.org.br/publicacoes/>>; Acesso em: abril de 2013.

_____. **Relatório anual 2012.** Disponível em: <<http://www.institutoavon.org.br/publicacoes/>>; Acesso em: abril de 2013.

_____. **Relatório de responsabilidade corporativa.** 2012. Disponível em: <<http://www.avoncompany.com/corporatecitizenship/corporateresponsibility/index.html>>; Acesso em: abril de 2013.

CARPINETTI, L. C. R.; CAUCHICK, M. P. **Gestão da Qualidade ISO 9000.** São Paulo, STD, 2009.

CHAVAN, M. Quality management and quality care. *Asian Journal on Quality*, v. 12, n. 1, p. 91-112, 2011.

CHOPRA, S.; MEINDEL, P. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

CHOUINARD, M.; D'AMOURS, S.; AIT-KADI, D. *Integration of reverse logistics activities within a supply chain information system.* Computers in Industry, 56, 105-124, 2005.

CNI. **Normalização.** Disponível em: <www.normalizacao.cni.org.br/aval_conformidade_certificacao.htm>; Acessado em: setembro de 2013.

COSMETICOS.BR. **Bionatus certifica-se para fornecer para a Avon AL.** Disponível em: <<http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/noticias/noticia.asp?id=1179>>; Acesso em: setembro de 2013.

COSTA, D. V. da; TEODÓSIO, A. dos S. de S. Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. **Revista de Administração Mackenzie.** V.12 nº.3, São Paulo. Mai/Jun, 2011.

EXAME. Natura dribla concorrência e S&P eleva rating. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/natura-dribla-concorrencia-e-s-p-eleva-rating>>; Acessado em: agosto de 2013.

FERRER, G. e WHYBARK, D.C. *From garbage to goods: successful remanufacturing systems and skills.* **Business Horizons**, 43, 55-64, 2001.

FLEISHMANN, B. e KLOSE, A. *Distribution Logistics.* Berlin: Springer, 2005.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; GUIMARAES, L. F.; SANTOS, M.C. L. dos. Inovação no desenvolvimento de produtos “verdes”: integrando competências ao longo da cadeia produtiva. **Revista de Administração e Inovação.** V.9, n.3, 2012.

GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. Green Purchasing and Supply Policies: Do They Improve Company's Environmental Performance? *Supply Chain Management: An International Journal.* V. 3, n. 2, p. 89-95. 1998.

GUIDE, V. D. R.; VAN WASSENHOVE, L.N. **The reverse supply chain.** *Harvard Business Review*, 18, p. 25-26, 2002.

HENSLEY, R. L.; UTLEY, J. S. Using reliability tools in service operations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 5, p. 587-598, 2011.

INSTITUTO BRASIL PNUMA. **As normas ISO 14000**. Disponível em: <<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>; Acesso em: setembro de 2013.

KITAMURA, P. C. **A Amazônia e o desenvolvimento sustentável**. Brasília: EMBRAPA, 1994.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. *Issues in Supply chain management*. **Industrial Marketing Management**. V. 29, p. 65-83, 2000.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Org.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

_____.; CASSIOLATO, J. E. **Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira - versão preliminar para discussão**. Rio de Janeiro: Mimeo, 2000.

LEE, J.J., O'CALLAGHAN, P. e ALLEN, D. *Critical review of life cycle analysis and assessment techniques and their application to commercial activities*. **Conservation and Recycling**. Nº.13, 37-56, 1995.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Brasília: IPEA, 1994.

MINAYO, M. C. S. Disciplinaridade, interdisciplinaridade e complexidade. **Revista Emancipação**. UEPG. V.10 nº2, 2010.

PAIVA, L. de. **Melhoria de processos em centros de distribuição: Logisticando**. Disponível em: <www.ogerente.com/logisticando/2006/11/melhoria-de-processos-em-centros-de-distribuicao>; Acessado em: Novembro de 2007.

PORTER, M. E. **Verde e Competitivo**. In: *PORTER, M. E. Competição*. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 10, p. 371-397, 1999.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 437-460, 2011.

RAO, Purba. Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Production Management*. V.22, n.6, p. 632-655, 2002.

RENNIE, E. Growing Green, strengthening the bottom line with sustainable business practices. *APICS Magazine*. V.18, nº.2, 2008.

SANTOS, M. dos. **A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004 (Dissertação de Mestrado).

SAVASKAN, R.C., BHATTACHARYA, S. e VAN WASSENHOVE, L.N. Closed loop supply chain models with product remanufacturing. *Management Science*. N.50, 239-252, 2004.

SEURING, S.; MULLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. V.16, n.9, p.1699-1710, 2008.

SHEU, J.; TALLEY, W. *Green supply chain management: trends, challenges, and solutions*. **Transportation Research Part E**, v.47, n.6, p.791-792, 2011.

SPANGENBERG, J. H. *Measuring and communicating sustainability with indicators: terms of reference for a CSD core indicator test in main catchment area regions*. New York: UN/E/CN, 2000.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80, 2007.

TALWAR, B. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, v. 15, n. 1, p.49-65, 2011.

TOLEDO, J. C.de; BORRÁS, M. A.; MERGULHÃO, R. C. e MENDES, G. H. S. **Qualidade: Gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.