

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

DANIEL LAZARINI CUCAROLLA

SISTEMA DE PRODUÇÃO BRASILEIRO SOB O ENFOQUE NA ESTRUTURA ORGA-
NIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS

Ituiutaba – MG

2021

DANIEL LAZARINI CUCAROLLA

SISTEMA DE PRODUÇÃO BRASILEIRO SOB O ENFOQUE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade De Administração, Ciências Contábeis, Engenharia De Produção E Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Sistemas de Produção

Orientador: Prof. Dr. Lucio Abimael Medrano Castillo

Ituiutaba – MG

2021

DANIEL LAZARINI CUCAROLLA

SISTEMA DE PRODUÇÃO BRASILEIRO SOB O ENFOQUE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade De Administração, Ciências Contábeis, Engenharia De Produção E Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Sistemas de Produção

Ituiutaba, 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Adjunto Lucio Abimael Medrano Castillo (UFU)

Prof. Dr. Adjunto Déborah Oliveira Almeida Carvalho (UFU)

Prof. Dr. Adjunto Ricardo Batista Penteadado (UFU)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me iluminou em todos os momentos. À minha família e amigos, que me apoiaram sempre e aos meus professores, grandes mestres orientadores ao longo do caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Lúcio Medrano pela atenção dedicada ao longo de todo o projeto.

“No curto prazo, você é tão bom quanto sua intensidade. No longo prazo, você é tão bom quanto sua consistência.”

(Breno Carvalho)

RESUMO

Estrutura organizacional é o modo na qual as atividades das organizações são divididas, desenvolvidas e coordenadas. Uma empresa multinacional do ramo de cosméticos, localizada na cidade de Cajamar – SP foi o alvo do estudo, com o objetivo de comparar sua estrutura organizacional com os sistemas produtivos existentes, juntamente com a evolução do sistema produtivo brasileiro. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, junto com uso de entrevista semiestruturada. A organização possui uma harmonização entre o sistema Toyota de produção e o sistema brasileiro de produção, absorvendo práticas e culturas brasileiras, como o paternalismo e o famoso “jeitinho brasileiro” em sua estrutura organizacional integrada e flexível, no ponto de vista da diretoria industrial.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Sistemas de Produção. Cosméticos.

ABSTRACT

Organizational structure is the way in which the activities of organizations are divided, developed and coordinated. A multinational cosmetics company located in the city of Cajamar - SP was the target of the study, in order to compare its organizational structure with the existing production systems, together with the evolution of the Brazilian production system.

Gathering data took place by a documentary research, with the use of semi-structured interviews. The organization has a harmonization between the Toyota production system and the Brazilian production system, absorbing Brazilian practices and cultures in its integrated and flexible organizational structure, such as paternalism and the famous “Brazilian way”, from the point of view of the industrial management.

Keywords: Organizational Structure. Production systems. Cosmetics.

1. Contextualização e justificativa

Historicamente, a indústria de cosméticos no Brasil remonta de antes do descobrimento, através de misturas feitas pelos indígenas com frutas, especiarias, carvão, entre outros, que eram utilizados em ocasiões como festejos, lutas e religiosidade. No ano de 2020, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABI-HPEC), o Brasil se estabeleceu entre os quatro principais consumidores do mundo, gerando cerca de 30 Bilhões de Dólares anuais, além de ser o 3º em lançamentos de produtos no mercado global, atrás apenas de EUA e China.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), sistema de produção pode ser entendido como um conjunto de atividades e operações envolvidas na produção de bens e/ou de serviços, que se comunicam e interagem cada uma com sua importância e responsabilidade no resultado do sistema como um todo. Esses sistemas convertem as entradas, que são os insumos, em saídas, que são os produtos acabados ou prestação de serviços.

Neste contexto, a empresa em análise está localizada no município de Cajamar – SP, na região da Grande São Paulo. É a maior multinacional brasileira de cosméticos, fundada no ano de 1969, na cidade de São Paulo, atualmente atendendo em mais de 60 países e possuindo mais de 12 mil colaboradores. A empresa possui como maior foco econômico a venda direta, através de suas consultoras e consultores espalhados por todo o mundo, seguindo sempre seu objetivo de fazer o bem estar de todos e estar bem consigo mesmo.

Com todo esse contexto cultural e econômico nacional, junto com a realidade da organização, o objetivo desse presente estudo é caracterizar o sistema produtivo da empresa, com ênfase na estrutura organizacional e com isso, analisar os resultados obtidos com os sistemas produtivos presentes.

O estudo contará com uma fundamentação teórica, abordando os principais sistemas produtivos vigentes no mundo e suas respectivas estruturas organizacionais. Além disso, um detalhamento da metodologia adotada e apresentação dos resultados. Por fim, as considerações finais sobre o trabalho de pesquisa.

2. Fundamentação teórica

2.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o resultado das decisões de divisão e coordenação do trabalho, além de definir as atribuições específicas e também qual o nível de integração entre os diversos grupos estabelecidos. Segundo Robins (2002), é a estrutura organizacional que define como as tarefas e obrigações serão formalmente distribuídas, coordenadas e agrupadas e que, cada organização possui sua própria estrutura organizacional, e estas possuindo impacto direto nas ações, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

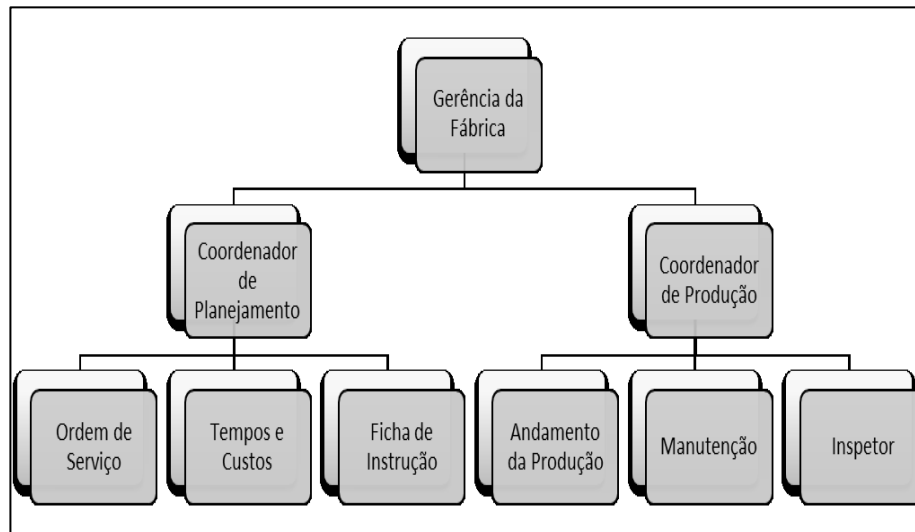
As estruturas organizacionais podem ser caracterizadas como formais (mecânica) ou informais (orgânica). As estruturas formais são aquelas verticalizadas, sendo muito rígidas/inflexíveis e centralizadoras nas tomadas de decisões. As estruturas informais são aquelas horizontalizadas, onde toda a estrutura flui de maneira mais livre, são flexíveis e possuem maior descentralização nas diferentes etapas de tomada de decisão (MENGUC, AUH; 2009).

De acordo com Chen e Huang (2007), podemos subdividir as estruturas organizacionais em três áreas, a formalização, representando a hierarquia, a centralização e a integração. A formalização está ligada a padronização das atividades e o quanto essas normas guiam o dia a dia dos colaboradores em suas atividades, podendo afetar a criatividade e a flexibilidade dos mesmos. A centralização refere-se ao grau em que as decisões estão concentradas nos mais altos níveis. Quanto maior for esse grau, mais difícil será a colaboração do todo, pelo fato do engajamento estar superficial. Quando se dá mais liberdade e voz, maior será o engajamento na busca pela melhoria contínua, pois cada um terá um compromisso com a entrega final.

A integração se dá pela esfera de abertura entre os níveis funcionais para se inter-relacionarem. Quando se tem uma boa abertura, as informações e conhecimentos gerais fluem de maneira construtiva, onde cada interface de área consegue realizar sua demanda, pedindo ou cedendo ajuda as outras (CHEN; HUANG, 2007).

Segundo as pesquisas de Cury (2016) há uma evolução das estruturas organizacionais sendo divididas em três etapas, sendo elas, tradicional, moderna e contemporânea. A estrutura tradicional representa um ambiente burocrático, dando ênfase na praticidade e mecanização das tarefas. Essas estruturas tradicionais contemplam os modelos funcionais, representada pela Figura 1, lineares e *staff-and-line*.

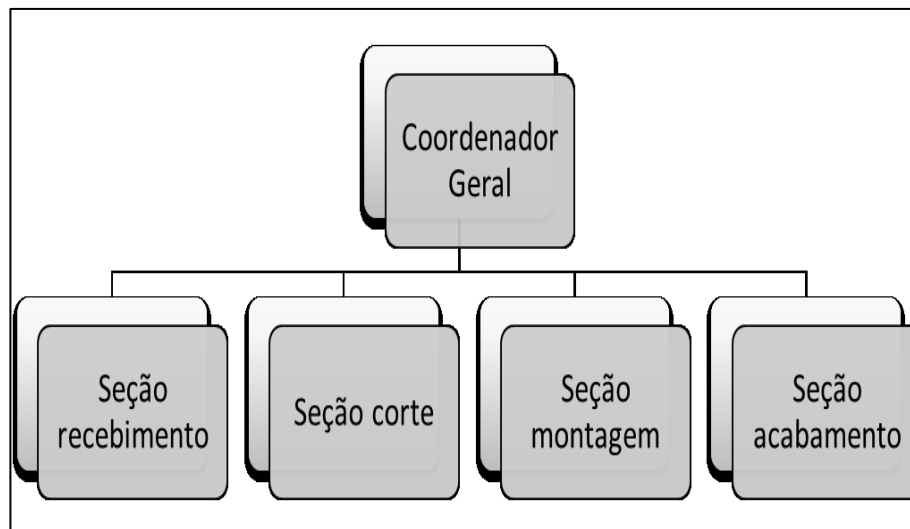
Figura 1 - Exemplo Estrutura Funcional



Fonte: O autor.

As estruturas modernas surgiram de ambientes com grande complexidade, promovendo uma necessidade de resiliência das organizações, para responderem ao ambiente externo. Essas estruturas contemplam os modelos divisionais, por cliente, por produto, por processo, esse último representado pela Figura 2.

Figura 2 - Exemplo Estrutura Divisional por Processo



Fonte: O autor.

As novas estruturas contemporâneas surgiram na Era de Informação, gerindo e distribuindo o conhecimento na organização, se adaptando as mudanças rápidas do mercado.

Segundo Sacomano Neto (2000) com a internalização dos mercados, as empresas brasileiras, independente de serem de capital internacional ou nacional, realizam constates adap-

tações na companhia, tanto no processo produtivo quanto nas estruturas organizacionais. Uma das principais ferramentas da organização para melhorar rotineiramente sua competitividade no mercado é a compatibilidade da estrutura ao eixo de objetivos a serem atingidos, buscando a conquista de vantagens provenientes da distinção estrutural.

2.1.1 Fordismo e Taylorismo

A produção no mundo reflete as inovações propostas por Henry Ford, ao longo do século XX, com a implementação da produção em massa, revolucionando o modo de produzir e pensar (BATISTA, 2008).

Os sistemas de produção tradicionais tiveram seu início durante a revolução industrial, regidos pela lei da oferta e procura, buscando um aumento da eficiência industrial. O fordismo, criado pelo engenheiro Henry Ford, foi criado como uma organização de trabalho que pretendia atender esses requisitos. Em 1914 deu-se início a esse sistema de produção, com jornada de trabalho de oito horas e recompensa de cinco dólares (LARANJEIRA, 2002).

No início dos anos 50, o Brasil conheceu o quão potente é a produção em massa, quando a Volkswagen começou a produzir automóveis no estado de São Paulo (GLASER-SEGURA, 2011). A partir daí, junto com o Taylorismo, influenciou-se fortemente a construção do sistema brasileiro de produção.

O Taylorismo e o Fordismo apresentam uma organização rígida, uma estrutura vertical, dividida em setores, por qual praticamente toda a cadeia produtiva se desenvolve, desde a compra das matérias-primas necessárias, até a entrega do produto finalizado. Em relação à mão de obra, era especializado, devido ao trabalho ser sob uma linha de montagem, onde é o produto que passa pelo colaborador, reduzindo a quase zero a movimentação e a perda de tempo, deixando pouca margem para desenvolvimento intelectual e iniciativas por parte dos colaboradores (KOURY; MELÉM, 2020).

Fordismo possui paradigmas constitutivos, por exemplo, a profunda divisão de trabalho, tanto na vertical, quanto na horizontal, diminuição de autonomia, junto com a roteirização das atividades, caracterizado no Quadro 1. Segundo Rosso (2017), esse modo gerou um desenvolvimento da mecanização dos trabalhadores, devido aos equipamentos altamente especializados, ocasionando movimentos de resistência e greves operárias. Taylor possui um princípio denominado *one best way*, que defini e analisa a melhor maneira de executar uma tarefa. Precisam-se definir exatamente os movimentos elementares para execução do trabalho e das ferramentas. Determinar por cronometragem os tempos ideais para a execução de cada movimento, junto com a melhor sequência de movimentos que constitui uma unidade de tarefa.

Quadro 1 - Resumo das principais características do Fordismo/Taylorismo

	Fordismo/Taylorismo
Estrutura	Hierárquica
Produção	Em massa
Estoque	Grandes Estoques
Tarefas	Apenas uma tarefa por trabalhador
Objetivo de Produção	Voltada para recursos

Fonte: O autor.

2.1.2 Toyotismo

Devido à estagnação da produção fordista, notada não só pela flexibilização da demanda dos consumidores, mas especialmente dos trabalhadores, era necessário um novo conceito de produção que atenderia com maior facilidade as novas transações econômicas (ZANON, 2020).

O Toyotismo, introduzindo a ideia de *just-in-time*, praticamente eliminava a produção em larga escala, pois resultava em uma maior eficiência e flexibilização da oferta, com preços competitivos e redução de custos operacionais. Com esse novo cenário, o mercado de trabalho inova pela busca de diferentes perfis de trabalhadores, que sejam mais adaptativos e flexíveis, engajados a atender a demanda (ZANON, 2020).

Como este modelo foi criado para se adequar a realidade japonesa, com poucos recursos e visando uma retomada rápida no mercado mundial, possui a ideologia de produzir apenas o necessário e na hora certa, nem antes para não gerar estoque, nem depois para perder o cliente, eliminando ao máximo os desperdícios (SHINGO, 1996).

Nos sistemas de produção enxutos, os funcionários são especializados e flexíveis, demonstrado no Quadro 2, podendo operar mais de uma máquina por vez, aumentando a eficiência da produção, diminuindo o *lead-time*, fato que se dá pela implementação do conceito “*jidoka*”, que representa automação com toque humano (SHINGO, 1996).

De acordo com Verrier, *et al.* (2014), o *Lean production* surgiu para guiar as empresas no caminho da melhoria contínua, sempre se atualizando no mercado, analisando os processos realmente necessários, identificando os gargalos que distancia as organizações da eficiência.

Nos sistemas de produção enxutos, a estrutura organizacional é baseada em aspectos sociais e humanistas. De acordo com Dombrowski, Mielke e Engel (2012), a gestão do conhecimento e a estrutura organizacional desses sistemas estão inter-relacionadas, de modo a

transferir conhecimento entre as mais variadas funções da organização e, essa aplicação afeta todos os indivíduos, em todos os níveis da estrutura. Essa integração entre a estrutura organizacional e a gestão do conhecimento, favorecem a interação dos colaboradores e o desenvolvimento dos mesmos.

De acordo com Godinho Filho e Fernandes (2004), a manufatura enxuta, desvia do foco de hierarquia, e aprofunda no desenvolvimento e capacitação de seus recursos humanos, através do trabalho em equipe, dando autonomia aos colaboradores para pararem a produção quando verificarem ocorrência de erros e, juntamente com a equipe, buscarem a solução. Outra forma de desenvolvimento é o aumento do comprometimento dos funcionários, ouvindo suas sugestões e gerando um clima de integração com a alta gerência.

Quadro 2 - Resumo das principais características do Toyotismo

	Toyotismo
Estrutura	Estrutura Integrada
Produção	Produção Diversificada
Estoque	Praticamente sem estoque
Tarefas	Trabalhador realiza múltiplas tarefas
Objetivo de Produção	Voltada para a demanda

Fonte: O autor.

2.1.3 Sistema de produção brasileiro

O Brasil colônia, que foi no intervalo entre 1530 a 1822, era utilizado simplesmente como um fornecedor de recursos para Portugal, como por exemplo, o pau-brasil, a mineração de ouro e diamante e o açúcar, deixando a industrialização sem prioridade. De acordo com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), após o fim das guerras napoleônicas, por volta do ano de 1815, o Brasil começou a ter contato com produtos industrializados da Europa, principalmente dos franceses e alemães. Com isso, percebendo a importância e a praticidade desses produtos, houve um despertar no comércio brasileiro emergente de desenvolver o setor fabril e iniciar lentamente sua industrialização.

Segundo o mesmo instituto, com a diminuição da Tarifa Alves Branco, em 1844, estimulou a propagação de diversas indústrias em todo o território nacional, como por exemplo, a indústria têxtil nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, junto com a indústria metalúrgica no estado de Pernambuco. No ano de 1910, o Brasil já possuía 3910 (três mil novecentos e dez) fábricas, entretanto, a arrancada principal foi causada pela Primeira Guerra Mundial, pois os europeus não conseguiam manter a produção constante que era exportada para o Brasil, obrigando o país a abrir diversas indústrias em todo o território nacional.

É constante a procura das sociedades em definirem diretrizes e parâmetros para seu desenvolvimento. O Brasil, devido as suas origens e antecedentes de exploração, possui implicitamente o conceito e a vontade de ganhar e receber dinheiro rapidamente, com pouco esforço e com baixíssimo investimento e, quando a situação necessitar de improviso, sempre aplicando o famoso “jeitinho brasileiro”, querendo levar vantagem sempre que possível (AMOR, 2013).

Por ser um país em desenvolvimento, ainda é um sistema produtivo dependente, porém, com sua maneira de ser, totalmente diferente dos demais, tanto oriental quanto ocidental. Essa diferença com os demais sistemas se dá pela coexistência de todos os sistemas, improvisando as qualidades de cada um, junto com a elevada miscigenação da sociedade brasileira e a visão de lucro instantânea (AMOR, 2013).

No sistema produtivo brasileiro, as empresas pequenas e médias em atividade possuem um sistema burocrático de apenas um nível hierárquico e, com o seu aumento de capacidade, estabelecem uma estrutura elementar, composta pelas funções de produção, administração de pessoal e comercialização. Geralmente o lugar mais alto desse nível é ocupado pelo diretor-geral e fundador, que coordena todas as áreas e possui o poder de todas as decisões. As políticas de administração de pessoal são assistemáticas e, muitas vezes, paternalistas. Quando as empresas crescem, possuem políticas mais coerentes, analisando os custos operacionais e critérios técnicos, se tornando cada vez mais impessoais. Devido ao fato de haver excesso de centralização, o empresário com a vontade de administrar todas as áreas da empresa, o corpo administrativo começa a desenvolver vícios que distorcem toda a estrutura organizacional, não possuindo uma definição exata (INÁCIO, 2018).

De acordo com Bertero (1980), a estrutura social brasileira reflete inteiramente dentro das organizações, sendo de caráter autoritário e centralizador, herança da oligarquia agrária, demonstrando que o autoritarismo está presente em todo lugar onde há divisão de poder.

As escolhas estratégicas das organizações brasileiras estão diretamente ligadas às necessidades do empresário e não necessariamente as exigências da empresa. Essas escolhas impactam diretamente no crescimento da organização, pela falta de desejo ou condição de amadurecimento da empresa. De acordo com Ticoll (2004), essa caracterização de pensamento se enquadra na estrutura vertical de organização, representado no Quadro 3.

De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), dentre as dez empresas brasileiras que mais buscam inovação e registram patentes, oito possuem estrutura organizacional vertical, sendo as outras duas que possuem estrutura organizacional horizontal, são controladas por uma empresa estrangeira. Essas duas últimas empresas apresentam ambi-

entes menos hierarquizados, grupos multifuncionais, colaboradores com mais poder e autonomia, que promovem a interação, criatividade e inovação.

Quadro 3 - Resumo das principais características do Sistema de Produção Brasileiro

	Sistema de Produção Brasileiro
Estrutura	Vertical Paternalista
Produção	Produção Diversificada
Estoque	Apenas o essencial
Tarefas	Trabalhador pouco flexível
Objetivo de Produção	Voltada para a demanda e empresário

Fonte: O autor.

2.2 Indústria de cosméticos

A cosmetologia, que é a área científica presente na indústria de cosméticos, aprofunda conhecimentos sobre anatomia, fisiologia, metabolismo, toxicologia, entre outros. Essa mesma indústria, é subdividida em três frentes: cosméticos, perfumaria e produtos de higiene pessoal, resultando em organizações que podem se especializar em mais de um segmento de mercado. Neste aspecto, podem-se existir grandes empresas tecnológicas, visando à evolução dos produtos, como pequenos revendedores de produtos finalizados. E, esse ramo vem crescendo ao longo dos anos, devido à longevidade das pessoas e preocupação com a estética no mundo digital atual (TEIXEIRA, 2020).

No cenário brasileiro, a indústria de cosméticos iniciou no ano de 1821, recebendo o aval do D. João VI para produzir. Sendo alavancada apenas após a segunda guerra mundial, devido a uma nova noção de higiene pessoal. Com a chegada da televisão e rádio, onde se começou a investir em propagandas, a indústria de cosméticos realizou mais um salto de mercado, chegando a todos os públicos ouvintes (FLORÊNCIO; CAMPOS, 2019).

O setor de cosméticos gera cerca de seis milhões de oportunidades de trabalho no Brasil, dentre todas as ramificações da área, faturando, no ano de 2019, R\$ 166,8 bilhões de reais. No âmbito global, o país possui uma expressiva participação econômica, sendo o segundo colocado em consumo de fragrâncias e produtos masculinos, demonstrados na Figura 3 e na Figura 4.

Figura 3 - Consumo Global de Fragrâncias

Fragrâncias – 2019 – US\$ Bilhões			
Posição		País	US\$ Bilhões
1º		Estados Unidos	8,706
2º		Brasil	6,676
3º		Alemanha	2,558
4º		Reino Unido	2,466

Fonte: Mendonça (2020)

Figura 4 - Consumo Global de Produtos Masculinos

Men's Grooming – 2019 – US\$ Bilhões			
Posição		País	US\$ Bilhões
1º		Estados Unidos	9,348
2º		Brasil	6,117
3º		Alemanha	2,906
4º		China	2,264

Fonte: Mendonça (2020)

Além disso, com crescente evolução da faixa etária, o número de consumidores acima dos 60 anos vem aumentando rotineiramente, proporcionando um novo ramo de pesquisa sobre nanotecnologia nos cosméticos, facilitando a penetração dos princípios ativos dos produtos nas camadas mais profundas da pele, vendendo o envelhecimento lento e com uma aparência saudável (FLORÊNCIO; CAMPOS, 2019).

3. Metodologia

O estudo em questão é caracterizado por ser uma pesquisa de natureza aplicada, de caráter descritivo com abordagem qualitativa, utilizando estudo de caso.

Segundo Thiollent (2009) uma pesquisa aplicada é quando o foco se firma em torno dos problemas instalados nas atividades de organizações, instituições, grupos ou atores sociais. Esse modo de pesquisa possui como objetivo a elaboração de diagnósticos, além da identificação dos problemas e posteriormente a procura por soluções.

De acordo com Freitas e Jabbour (2011) uma pesquisa é de caráter descritivo quando se tem o objetivo de descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, estabelecendo correlações entre as diversas variáveis e definindo sua natureza. Além disso, a abordagem qualitativa oferece uma narrativa da visão da realidade dos colaboradores, dando ênfase aos detalhes circunstanciais, permitindo boa descrição dos processos (GEPHART, 2004).

De acordo com Fernandes (2003), na abordagem qualitativa descreve-se a ligação entre os objetivos e os resultados, processo incapaz de ser analisado por meio de números, devido principalmente à complexidade da problemática ou natureza dos dados.

Segundo Yin (2009) estudo de caso é quando se usa geralmente dados qualitativos coletados de eventos reais, com o intuito de explicar ou descrever fenômenos incorporados em seu contexto atual. O estudo de caso é útil para se analisar novos conceitos, além de verificar como serão aplicado e utilizado na prática elementos e ferramentas de uma teoria.

Como técnicas de coleta realizou-se pesquisa documental com informação fornecida pela empresa, e entrevista semiestruturada de acordo com o contexto empregado, sendo os gestores e os colaboradores da organização os responsáveis pelas respostas dos mesmos, com o intuito de gerar informações e resultados concretos para auxiliar no caminho até os objetivos finais. As entrevistas tiveram uma duração em média de 15 minutos por pessoa, onde foram entrevistados dois operadores, um analista, um coordenador, uma assistente, um líder de fabricação e uma gerente, totalizando sete colaboradores da fábrica.

Foi desenvolvido instrumento de coleta de dados usado na entrevista semiestruturada, as perguntas da pesquisa foram divididas em três seções, sendo elas: centralização de decisão, hierarquia e comunicação, consistindo ao todo 11 perguntas (anexo 1). Para a análise dos resultados usou-se estatística descritiva.

4. Resultados

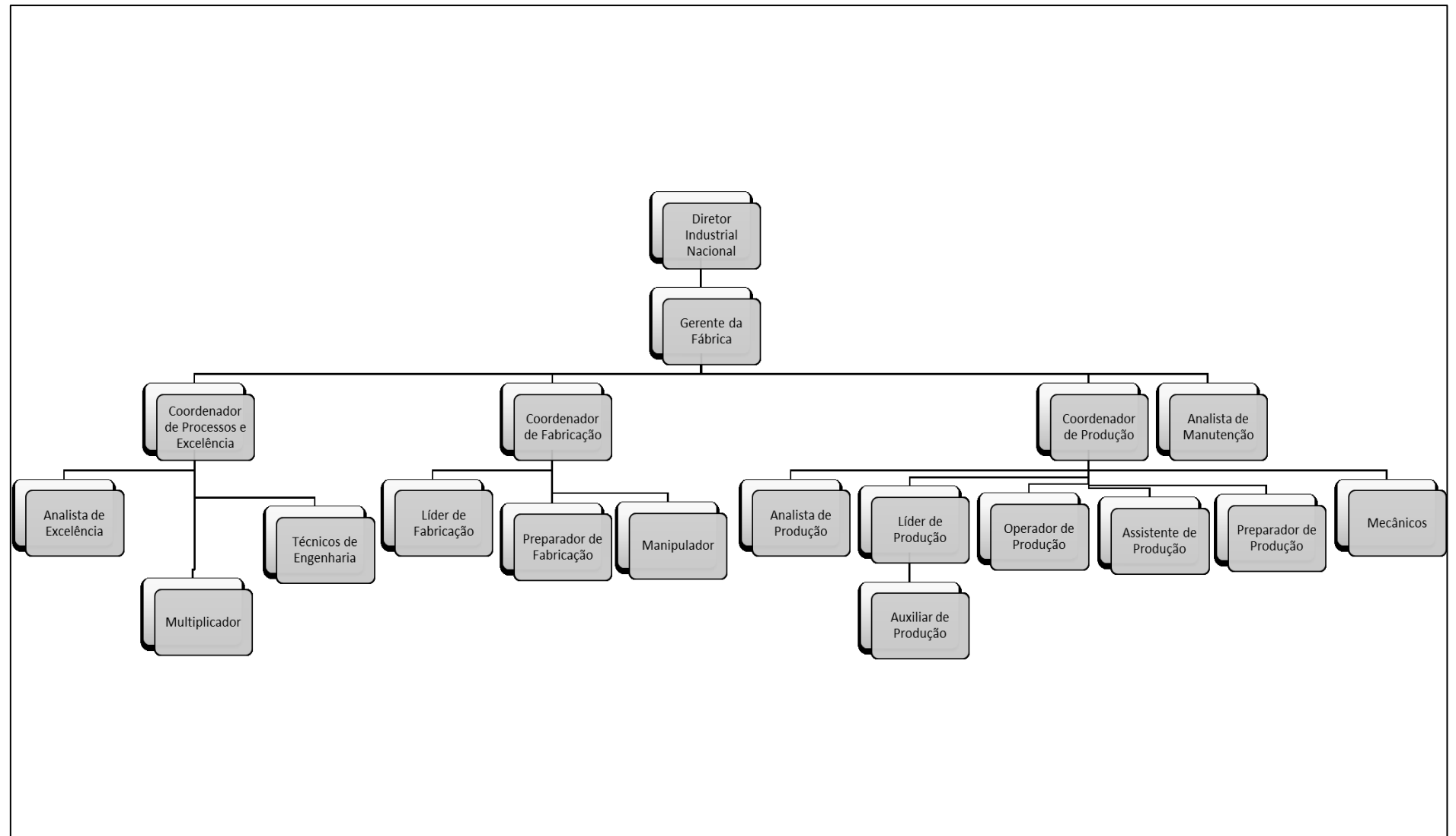
4.1 Estudo de caso

A organização em questão é naturalmente brasileira, fundada no ano de 1969, na cidade de São Paulo-SP. Possui como cultura a preocupação com seus colaboradores e com o mundo, fazendo com que seja não apenas uma das maiores empresas em cosméticos, mas que seja também uma empresa para o mundo, cuidando do planeta e de suas riquezas. Possui cerca de 850 produtos em seu portfólio, contando com um quadro de colaboradores de 12 mil pessoas. A organização brasileira de 52 anos ainda possui laços com seu fundador, que é Copresidente do Conselho de Administração, além de ser acionista da mesma.

Por ser uma multinacional, este estudo foca no que tange à estrutura organizacional brasileira, na área da diretoria industrial. O organograma da organização está representado na Figura 5.

A empresa planeja seu dia a dia através de sistemas integrados de produção, sendo eles diversos sistemas de ERP e MRP, permitindo aos gestores acesso em tempo real a qualquer linha de produção, visualizando qual produto está em linha, qual o status da linha, se a linha está parada e em qual ponto da máquina estão atuando. O setor de planejamento recebe os pedidos das consultoras e consultores, agrega esses pedidos junto ao mapeamento e previsão de mercado e repassa a demanda programada semanal para as indústrias fabricarem os produtos. Com isso, a produção da indústria se dá pela forma puxada de produção, onde se produz após a realização do pedido.

Figura 5 - Organograma organizacional



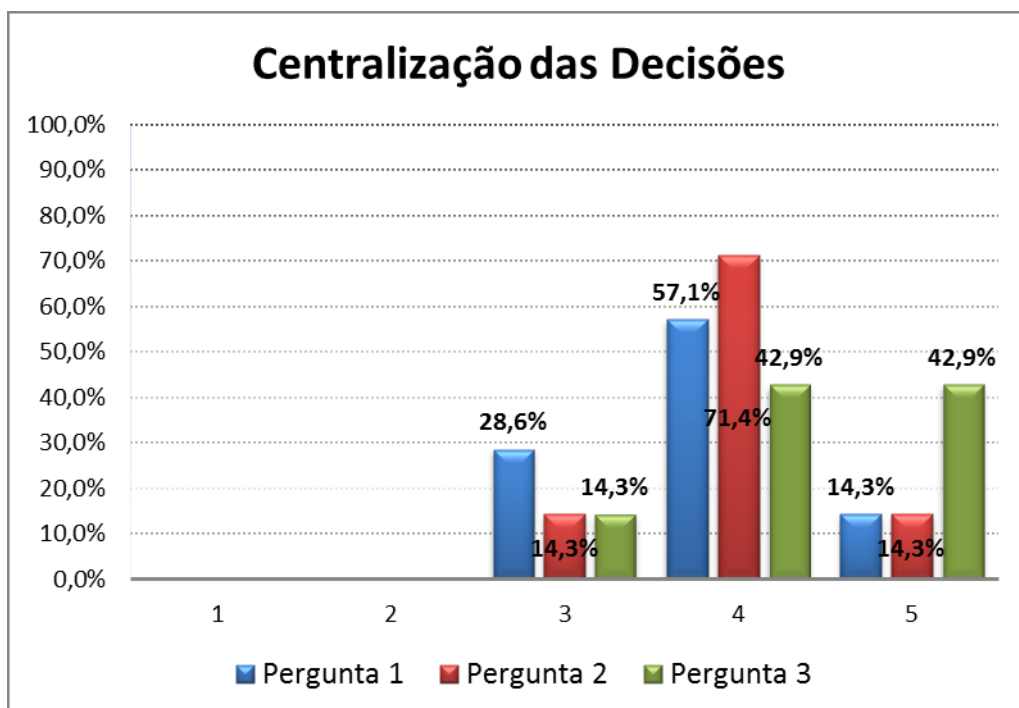
Fonte: O autor.

4.2 Apresentação e análise de resultados

A organização em questão possui um sistema produtivo determinado em sempre visar o bem estar dos colaboradores em primeiro lugar, dando voz ativa e participativa a todos. Além disso, possui uma estrutura organizacional em constante mudança, diminuindo os níveis hierárquicos, visando às evoluções globais de gestão de comércio e gestão de pessoas.

As respostas relacionadas à centralização de decisões foram concentradas nos níveis 4 e 5, como mostrado no Gráfico 1, com a Pergunta 1, que se refere ao grau de autonomia no trabalho, possuindo 71,4% das respostas entre esses dois níveis, a Pergunta 2, que se refere ao grau de participação nas tomadas de decisão, com 85,7% e a Pergunta 3, que se refere sobre a consideração em relação as opiniões, com 85,7%, demonstrando que a organização possui grande flexibilidade das decisões diárias, onde cada setor e cargo pode tomar suas decisões e conseguem, além disso, aplicar e propor melhorias no processo. Quando não possuem participação direta nas decisões, como por exemplo, um projeto com alto orçamento ou quebra de alguma linha de produção, suas opiniões são bem recebidas e consideradas.

Gráfico 1 - Respostas sobre centralização de decisões



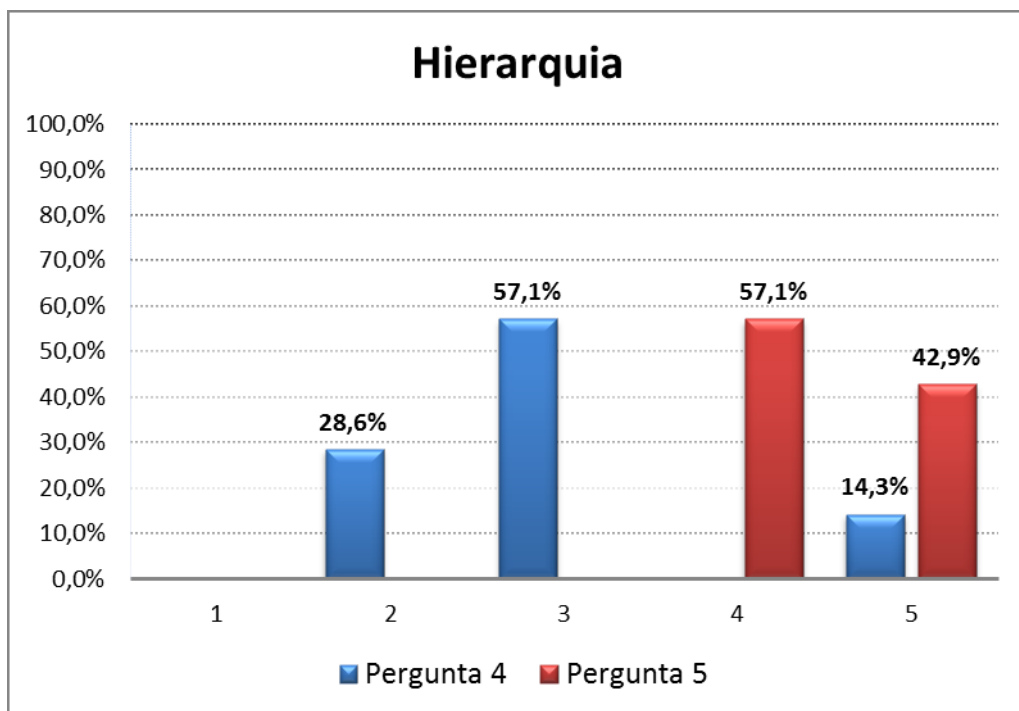
Fonte: O autor.

Em relação às respostas sobre hierarquia, representadas pelo Gráfico 2, a pergunta 4, que se refere sobre a padronização e estruturação das tarefas, teve uma tendência que indica a

pouca estruturação das tarefas, com 85,7% concentrados entre os níveis 3 e 2, dessa forma o dia a dia da organização mostra-se dinâmico, em que os colaboradores desempenham as atividades específicas da função mas com margem de flexibilidade para realizar tarefas que não são rotineiras, como por exemplo, a aplicação e participação em treinamentos, e a substituição de pessoas em outras linhas de produção.

Já a pergunta 5, que se refere ao grau de sentimento de importância com a companhia, teve 100% das respostas alocadas entre os níveis 4 e 5, demonstrando grande sentimento de integração ao todo e de estar constantemente fazendo a diferença dentro da companhia.

Gráfico 2 - Respostas Hierarquia



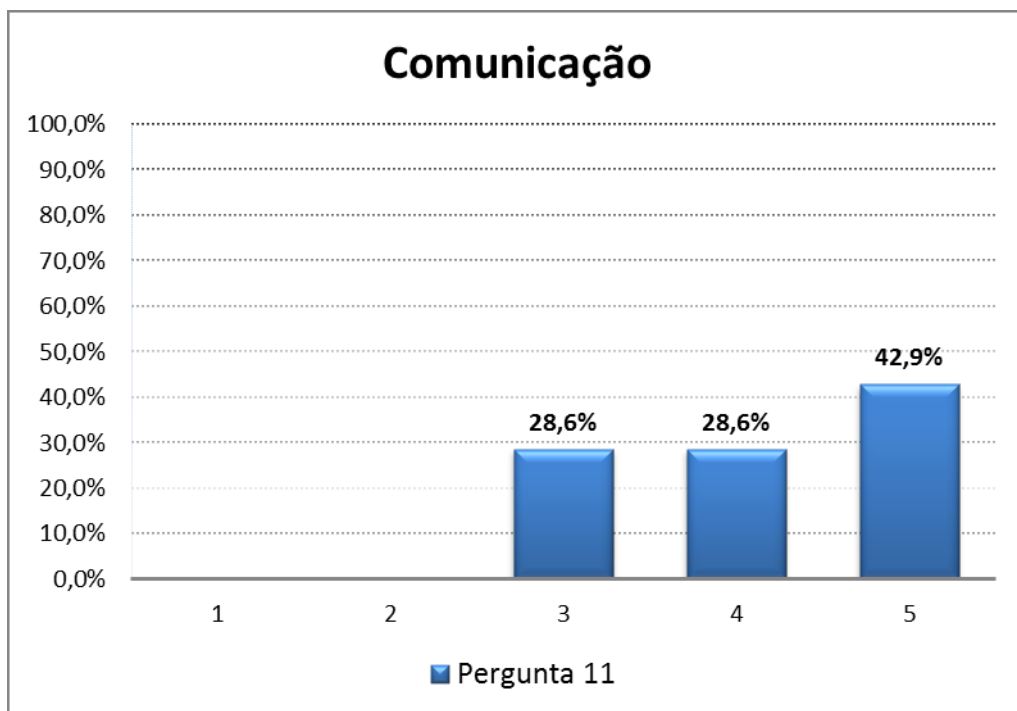
Fonte: O autor.

Na pergunta 6, que questiona a quantidade de níveis hierárquicos acima do nível do entrevistado, foi obtido um máximo de 3 níveis funcionais acima do cargo e na pergunta 7, que questiona a quantidade de níveis hierárquicos abaixo do nível do entrevistado, um máximo de 3 níveis funcionais abaixo do cargo. Foram considerados acima ou abaixo os cargos que fazem a gestão administrativa do nível anterior ou o próximo, como por exemplo, aprovação de férias e *feedback*. Esses poucos níveis representam a baixa hierarquia implementada na estrutura, onde diariamente as pessoas podem ter contato com o gerente e diretor, favorecendo a união e o engajamento com o todo.

A última parte da pesquisa evidencia o elemento comunicação na estrutura organizacional, contemplada em três questões dissertativas e uma de escala. As questões 8, que questiona se a companhia possui canais para compartilhar ideia, 9, que questiona sobre o recebimento de *feedbacks* e 10, que questiona sobre o recebimento dos resultados e conquista da companhia, obtiveram “Sim” em 100% das respostas, demonstrando boa fluidez das informações entre os níveis. Dentro da questão 8 foram exemplificados canais para expressar ideias e opiniões, como por exemplo, ouvidoria, o contato direto com o gestor e eventos de melhoria contínua. A questão 10 demonstrou que os *feedbacks* são feitos em períodos determinados, mas também no dia a dia, pelo reconhecimento do bom trabalho.

A pergunta 11, que traz questionamento sobre a abertura para a comunicação entre os níveis funcionais da organização, mostrou que todos veem de maneira natural essa integração, mesmo quando se necessita de um contato com o gerente ou o diretor, sendo essa abertura comprovada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Respostas Comunicação



Fonte: O autor.

Com 71,4% das respostas entre os níveis 4 e 5, comprova-se a pouca rigidez da estrutura organizacional, pela fácil mobilidade de comunicação e o contato com todos os níveis funcionais envolvidos.

4.3 Estrutura organizacional

A organização em questão, com mais de 50 anos de existência, faz parte do quarto maior grupo do mundo na categoria. É tipicamente brasileira, apoiando cada dia mais a diversidade e a biodiversidade.

Com isso, analisando o dia a dia na fábrica, a pesquisa de campo e seu modo de produção, concluiu-se que sua estrutura organizacional se dá de maneira verticalizada, demonstrado pelo organograma da empresa, dividido por características funcionais. Conforme constatado no item anterior existe ampla comunicação entre os níveis, demonstrado pelo Gráfico 3, essa comunicação é derivada da cultura organizacional, voltada para o bem-estar de seus colaboradores e pelo afeto criado na convivência diária, tanto pela cultura organizacional quanto pela cultura brasileira de acolhimento e calor humano.

Sua produção é puxada, gerando ordens de produção apenas após a área de planejamento consolidar e validar os pedidos. Possui uma ampla diversidade de portfólio, atendendo aos mais variados gostos e utilizando os mais inusitados recursos da biodiversidade brasileira, incentivando comunidades das regiões em seus projetos, gerando o mínimo de estoque possível. Sua produção é altamente voltada para suas consultoras e consultores, como representada no Quadro 4, para que possam realizar suas vendas no tempo certo e na quantidade certa.

Quadro 4 - Resumo Características da Organização

	Estudo de Caso
Estrutura	Integrada Paternalista
Produção	Produção Diversificada
Estoque	Mínimo necessário
Tarefas	Trabalhador flexível e dinâmico
Objetivo de Produção	Voltada para as consultoras e consultores

Fonte: O autor.

4.4 Análise comparativa

Com as características da organização bem definidas, junto a toda a pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema de estrutura organizacional, vê-se que a organização em foco está muito alinhada com o Sistema Toyotista de Produção, que de acordo com Zanon (2020), buscam cada vez mais trabalhadores flexíveis e resilientes nas funções, e sua estrutura organizacional, com uma natural absorção dos costumes e culturas locais, atrelado ao Sistema Brasileiro de Produção.

A organização possui sua estrutura organizacional muito integrada e colaborativa, disseminando um pensamento que o todo é o importante e, segundo Verschoore e Balestrin (2008) as organizações colaborativas são mais propensas à inovação e aprendizagem coletiva, além de melhores soluções aos imprevistos, junto ao sentimento de preocupação com o próximo e de cuidado, típico da estrutura paternalista do sistema brasileiro de produção.

Apesar de a hierarquia ser verticalizada, a organização consegue manter bons canais de comunicação entre os níveis, com reuniões semanais, comitês e o contato direto. Com isso, consegue continuar com os colaboradores motivados e buscando a melhoria nos processos constantemente e, segundo Carpinetti (2010), é essencial à busca pela melhoria contínua para continuar competitivo e produtivo no mercado.

Sua produção é extremamente diversificada e com pouca geração de estoque, fato que a liga com o Toyotismo. Na visão de Dias (2010), a geração de estoque é um dos custos que mais influenciam na rentabilidade das organizações. Seu objetivo de produção, além de atender a demanda, é acima de tudo atender a demanda das consultoras e consultores, dando valor ao trabalho de cada um, pensando no impacto que causa na vida de cada um e no país, esse sendo o ideal inicial do fundador, o bem-estar de cada um, estando bem consigo mesmo.

5. Considerações finais

O presente estudo foi realizado em uma organização brasileira, do ramo de cosméticos, visando à compreensão da estrutura organizacional nas empresas nacionais, sob o enfoque do sistema produtivo brasileiro, devido a grande globalização dos sistemas produtivos tradicionais, analisando seu desenvolvimento em meios culturais, onde se concluiu sua homogeneização entre a estrutura organizacional do Toyotismo, sendo integrada e flexível, com o paternalismo e acolhimento do sistema produtivo brasileiro.

De acordo com Amor (2013), devido a todo o contexto histórico do Brasil, levando em consideração as qualidades e compreendendo os defeitos, conseguimos perceber que o sistema produtivo brasileiro é uma nova maneira de produção.

A organização em questão, pertence ao quarto maior grupo de cosméticos mundial, possuindo uma estrutura sólida e grandiosa, que se desenvolveu ao longo de 50 anos de existência, diluindo possíveis costumes nacionais e também para se tornar competitiva no âmbito global.

Propõe-se para futuros trabalhos estudo em empresas brasileiras de pequeno a médio porte, onde se tenha uma experiência do todo, com envolvimento dos diferentes níveis da or-

ganização, visando o aprofundamento do conhecimento sobre estrutura organizacional em empresas brasileiras.

Referências

- AMOR, P. I. **A sociologia, a realidade e o sistema produtivo brasileiro**. Brasília, DF: SIN-PRO DF, 2013. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/a-sociologia-a-realidade-e-o-sistema-produtivo-brasileiro/>. Acesso em: 18 dezembro 2019.
- Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC. **Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: [https://abihpec.org.br/site2019/wpcontent/uploads/2020/08/Panorama do Setor atualizado agosto 2020-5.pdf](https://abihpec.org.br/site2019/wpcontent/uploads/2020/08/Panorama_do_Setor_atualizado_agosto_2020-5.pdf). Acesso em: ago. 2020.
- BATISTA, E. **Fordismo, Taylorismo e Toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades**. Marília: III Simpósio Lutas Sociais na América Latina, 2008.
- BERTERO, C. O. **O contexto cultural das organizações**. *Estudos e Pesquisas Cebræe*, 1:55-89, 1980.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHEN, J. C.; HUANG, W. J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v.27, n.2, p.104-118, Apr.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DOMBROWSKI, U.; MIELKE, T.; ENGEL, C. Knowledge Management in Lean Production Systems. **Procedia CIRP**, v. 3, p. 436-441, 2012.
- FERNANDES L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação**. ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.
- FLORÊNCIO, J. A.; CAMPOS, R. R. de. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 653-666, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/601>. Acesso em: 18 out. 2020.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. UTILIZANDO ESTUDO DE CASO(S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: BOAS PRÁTICAS E SUGESTÕES. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 18, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- GEPHART Jr.; ROBERT P. **Qualitative Research and the Academy of Management Journal**. From the Editors. *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 47, No. 4, 454-462.

GLASER-SEGURA, D.; PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente.** São Paulo: Revista de Administração, 2011. p.13.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Manufatura Enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2004.

INÁCIO, S. R. L. **As várias estruturas organizacionais das empresas brasileiras.** São Paulo: CRASP SP, [2018]. Disponível em: <https://www.crasp.gov.br/centro/site/grupos-de-excelencia/as-varias-estruturas-organizacionais-das-empresas-brasileiras->. Acesso em: 18 dezembro 2019.

Inpi – Instituto Nacional da Propriedade Industrial (2010). Disponível na World Wide Web: www.inpi.gov.br/menu-superior/imprensa/clipping/dezembro-2010-1/30-12-2010/. Acesso: 10 jan. 2021.

INSTITUTO EUVALDO LODI, Nacional – **Instituto Euvaldo Lodi: 30 anos de parceria universidade-indústria, 1969-1999** – (Coordenação Gina Paladino; Elaboração: Lucília Atas Medeiros) – 2ª edição, Brasília, D.F. : IEL, 2002.

KOURY, S. E. C.; MELÉM, A. A. J. **O MERCADO FLEXIBILIZADO E A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DO CIBERTARIADO.** Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas, v. 20, n. 38, p. 157-177, 23 jul. 2020.

LARANJEIRA, S. M. G. **Fordismo e pós-fordismo.** In: A. D. Cattani & L. Holzmann. Dicionário de trabalho e tecnologia. (p. 123-239). Porto Alegre: Ed. da Universidade UFRGS, 2002.

MENDONÇA, E. **Setor de HPPC cresce 3,9% e atinge R\$ 116,8 bilhões em 2019.** 2020. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/setor-de-hppc-cresce-39-e-atinge-r-1168-bilhoes-em-2019/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MENGUC, B; AUH, S. **Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure.** Industrial Marketing Management, 2009.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSO, Sadi. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor.** São Paulo: Boi Tempo, 2017.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVAO FILHO, E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais.** Gest. Prod., São Carlos , v. 7, n. 2, p. 136-145, Ago. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2000000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 Mar. 2021.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção – Do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, A. J. O. EMPREENDEDORISMO: A ASSERTIVIDADE DO SETOR DE COSMÉTICOS. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, [S.l.], v. 2, n. 27, p. 252 - 269, maio 2020. ISSN 2316-2880. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/1674>>. Acesso em: 18 out. 2020.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TICOLL, D. “Get Self Organized”. *Harvard Business Review*, 82 (9), 18-20, 2004.

VERRIER, B.; ROSE, B.; CAILLAUD, E.; REMITA, H. **Combining organizational performance with sustainable development issues: The Lean and Green project benchmarking repository**. *Journal of Cleaner Production*, v.85.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul**. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 2008.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

ZANON, B. Depois do pós-fordismo: as últimas décadas da razão material do trabalho. **Revista Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 25, n. 48, p. 323-349, jun. 2020.

Anexo I: Instrumento de coleta de dados

Pesquisa de Campo – Estrutura Organizacional

(Diretoria Industrial Brasil)

Parte 1: Centralização das Decisões

1. Qual o grau de autonomia que você possui no trabalho para aplicar melhorias? (1 para nenhum / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Qual o grau de participação nas tomadas de decisão do dia a dia? (1 para nenhum / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Suas opiniões são ouvidas e consideradas nas tomadas de decisão do dia a dia? (1 para nada / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Parte 2: Hierarquia

4. Você possui suas tarefas e obrigações bem definidas e estruturadas? (1 para nada / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Qual o grau de integração e importância que você sente com a companhia? (1 para nada / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Quantos níveis funcionais existem na estrutura organizacional acima do seu cargo?
R:

7. Quantos níveis funcionais existem na estrutura organizacional abaixo do seu cargo?
R:

Parte 3: Comunicação

8. A empresa possui canais para expressar suas opiniões e ideias? Quais?
R:

9. Você recebe feedbacks a fim de melhorar seu desempenho profissional?
R:

10. Você recebe as informações de resultados e conquistas da companhia?
R:

11. Qual o grau de abertura para a comunicação entre os níveis funcionais da empresa? (1 para nenhum / 5 para muito).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---