



**Leonardo Antonio Siervo da Motta**

**Uma análise da aplicação da matriz de  
portfólio de Kraljic no processo de compra  
de uma empresa de cosméticos no Brasil**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Rio de Janeiro

Abril de 2008



**Leonardo Antonio Siervo da Motta**

**Uma análise da aplicação da matriz de portfólio  
de Kraljic no processo de compra de uma  
empresa de cosméticos no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito  
parcial para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**Prof. D.Sc. André Lacombe Penna da Rocha**  
Orientador

Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof. D.Sc. Nélio Domingues Pizzolato**  
PUC-Rio

**Prof. D.Sc. Rebecca Arkader**  
UFRJ

**Prof. Nizar Messari**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### Leonardo Antonio Siervo da Motta

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio em 1994. Coursou especialização em Marketing no IAG (Instituto de Administração e Gerência) da PUC-Rio em 1998 e em Logística Empresarial na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em 2001. Coordenou, na área de logística, as atividades de gestão de estoque, fluxo de materiais e monitoramento dos índices de *performance* logística. Atua como Gerente de Compras de matérias-primas na L'Oréal Brasil, sendo responsável pelo processo de aquisição de insumos e gestão da cadeia de abastecimento das duas fábricas do grupo localizadas no Brasil.

#### Ficha Catalográfica

Motta, Leonardo Antonio Siervo da

Uma análise da aplicação da matriz de portfólio de Kraljic no processo de compras de uma empresa de cosméticos no Brasil / Leonardo Antonio Siervo da Motta ; orientador: André Lacombe Penna da Rocha. - 2008.

102 f. : il. (color.) ; 30 cm

1. Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Compras. 3. Modelos de gestão. 4. Cadeia de suprimento. 5. Compra estratégica. I. Rocha, André Lacombe Penna da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título

CDD: 658

Ao meu pai (*in memoriam*),

Que sempre priorizou a educação e a formação moral, reconhecendo serem estas as maiores conquistas do indivíduo.

A minha mãe,

Que soube dar continuidade a este legado maravilhoso, principalmente quando expressou seu apoio imediato à minha iniciativa de realizar o Mestrado. Sua atitude, mesmo após momentos de provação e dificuldade, demonstrou crença na vida e nas maravilhas que ela pode nos proporcionar.

A minha querida esposa “Dra. Renata”,

Exemplo de desprendimento, inteligência e dedicação à família e a medicina, elevando-a ao patamar mais alto da valorização humana.

Ao meu filho Pedro,

Por trazer alegria à minha vida, renovada em cada manhã.

## Agradecimentos

Aos meus sogros José e Ana, exemplos de apoio, assistência e otimismo, colocando a vida sempre na direção do progresso e das realizações.

Ao meu irmão e amigo Fábio, companheiro em todos os momentos.

Ao amigo e “co-orientador” Luiz Alberto, fundamental incentivador deste projeto chamado Mestrado Profissional. Companheiro incansável nos esclarecimentos e nas contribuições bibliográficas, sempre disposto ao auxílio e orientação.

À Adriana Duemke, gestora que entendeu a importância deste projeto pessoal e jamais colocou obstáculo qualquer para a realização das atividades acadêmicas. Exemplo de sucesso, sensibilidade e competência.

Ao orientador André Lacombe, por estar sempre disposto ao entendimento, pelas valorosas contribuições e paciência.

Ao demais integrantes do corpo docente do IAG, o meu muito obrigado por estes dois anos de convivência e de aprendizado, mostrando a razão pela qual a PUC é reconhecida como uma Instituição de Excelência no ensino da administração.

À Teresa Campos e Fabio Etienne, por estarem sempre dispostos a ajudar.

## Resumo

Motta, Leonardo Antonio Siervo da; Rocha, André Lacombe Penna da. **Uma análise da aplicação da matriz de portfólio de Kraljic no processo de compras de uma empresa de cosméticos no Brasil.** Rio de Janeiro, 2008. 102p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a atual complexidade do mercado globalizado e competitivo, é necessário que as empresas busquem otimizar processos, reduzir custos e obter ganhos de escala, não só na produção, como também em áreas de apoio como Compras e Logística. Spekman *et al* (1999) afirmam que o valor de compras de bens e serviços em uma empresa estaria entre 50% e 70% do volume financeiro gerido pela organização. Dada a crescente importância estratégica da função Compras, surgiram modelos de gestão para a área e, dentre eles, o modelo de Kraljic (1993). O modelo estabelece estratégias de Compras de acordo com o gasto financeiro, o mercado fornecedor e a importância do material para a organização. Esta dissertação apresenta o estudo de caso de uma empresa multinacional de cosméticos, situada no Brasil, que utilizou a matriz de portfólio de Kraljic para redesenhar o processo de compra de um insumo crítico para o seu processo produtivo: o álcool cetosteárilico. O resultado da pesquisa mostra que a empresa conseguiu obter não só um ganho financeiro, como também encontrou uma alternativa para reduzir o risco de desabastecimento, sem incorrer em aumento do nível de estoque.

### Palavras-chave:

Compras, modelos de gestão, cadeia de suprimento, compra estratégica.

## Abstract

Motta, Leonardo Antonio Siervo da; Rocha, André Lacombe Penna da.  
**An analysis of the application of Kraljic's portfolio matrix on the purchasing process of a cosmetic company in Brazil.** Rio de Janeiro, 2008. 102p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The current complexity of the global and competitive market is forcing companies to optimize their processes, reduce costs and increase the benefits of economies of scale not only in production but also in areas such as Purchasing and Logistics. Spekman et al (1999) reveal that the purchasing value of goods and services range from 50% to 70% of the whole financial volume managed by a corporation. Due to this increasing strategic position of Purchasing, some business management models have been developed to support the area as the Kraljic's analysis. This model establish purchasing strategies according to the financial expenses, supplier market complexity and the importance of the goods for the production. This research presents a case study on a cosmetic global company settled in Brazil that has applied these models to rebuild its purchasing process of a critical input: the alcohol *cetostearylic*. It reveals that this company not only saved costs but also reduced the risk of being out of stock, without incurring in an increase of inventory level.

## Keywords

Purchasing, management models, supply chain, strategic buying.

## Sumário

<b>1. Introdução</b>	13
1.1 Objetivo	19
1.1.1 Objetivos Intermediários	19
1.2 Relevância	20
1.2.1 Definindo países em desenvolvimento	22
1.3 Delimitação do Estudo	22
<b>2 Metodologia</b>	24
<b>3 Referencial teórico - Compras e a cadeia de suprimentos</b>	26
3.1 Logística e a cadeia de suprimentos	26
3.2 Definição da função Compras	28
3.3 A função Compras na cadeia de suprimentos	29
3.3.1 Histórico da função Compras	30
3.4 O modelo das 5 forças de Michael Porter (1979)	33
3.5 O modelo de James Austin (1990)	35
3.6 Análise de Portfólio de Kraljic	37
3.7 A decisão de fazer ou comprar	40
3.8 Objetivos da função compras	43
3.9 Práticas de Compras	45
3.9.1 Aspectos ligados ao processo de Compras Globais ( <i>Global Sourcing</i> )	46
3.10 Alianças com fornecedores	47
<b>4. A Indústria de Cosméticos</b>	51
4.1 Definição de Cosméticos	51
4.2 A Indústria Mundial de Cosméticos	52
4.3 O Brasil no contexto internacional da indústria de cosméticos	53
4.4 O mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e de cosméticos	53
4.5 As empresas que atuam no Brasil	54
4.6 O segmento de cuidado dos cabelos	56
4.7 O mercado de xampus e condicionadores no Brasil	57
4.8 Insumos químicos para a indústria de cosméticos	58
4.8.1 O mercado de álcoois	59
4.8.1.1 A importação de álcoois - O papel do distribuidor	61
4.9 Vantagens da aliança com distribuidor	63
4.10 Trabalho de Campo	69
4.11 Estudo de caso – Indústria de cosméticos S.A.	70
<b>5 Conclusões</b>	84

<b>6 Recomendações para futuras pesquisas</b>	88
<b>7 Referências Bibliográficas</b>	89
<b>Apêndice A - Etapas do processo de nacionalização de produtos</b>	94
<b>Anexo 1 – Questionário enviado aos fabricantes de cosméticos no Brasil.</b>	98

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do faturamento da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	14
Gráfico 2 – Faturamento da Indústria Química Brasileira	52
Gráfico 3 – Participação de cada segmento na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.	55
Gráfico 4 – Composição do faturamento do setor de cuidado dos cabelos	56

## Lista de quadros

Quadro 1 – Evolução do setor de cosméticos no Brasil	14
Quadro 2 – Mercado Mundial de Cosméticos	15
Quadro 3 – Comparativo de preços entre algumas marcas de xampus no varejo do Rio de Janeiro	21
Quadro 4 – Classificação dos álcoois graxos	59
Quadro 5 - Tabela de Composição dos gastos de importação	77
Quadro 6 - Gasto de Compra da ICSA – compra direta	80
Quadro 7 - Equação de Estoque da ICSA – compra direta	80
Quadro 8 – Gasto de compra da ICSA – compra via distribuidor	81
Quadro 9 - Equação de Estoque da ICSA – compra via distribuidor	82

## Lista de figuras

Figura 1 – Modelo de James Austin	36
Figura 2 – Matriz de Portfólio	38
Figura 3 – Tipos de governança de acordo com o investimento	41
Figura 4 – Cadeia Produtiva Oleoquímica	60
Figura 5 – Fluxo da Logística de Importação	65
Figura 6 - Aplicação da Matriz de Portfólio de Kraljic na ICOSA	78