

# 1

## Introdução

Os cenários empresariais contemporâneos têm revelado uma tendência das organizações em aumentar o porte e o escopo de suas atuações, por vezes via fusões e aquisições, por outras via ampliação de linhas de produtos, com vistas a conquistar maiores parcelas de mercado. Como a disputa por participação de mercado impede, muitas vezes, o incremento (ou mesmo a manutenção) da lucratividade através do aumento de preços, as empresas têm como opção dirigir suas atenções para ações internas de redução de custos ou melhoria de processos.

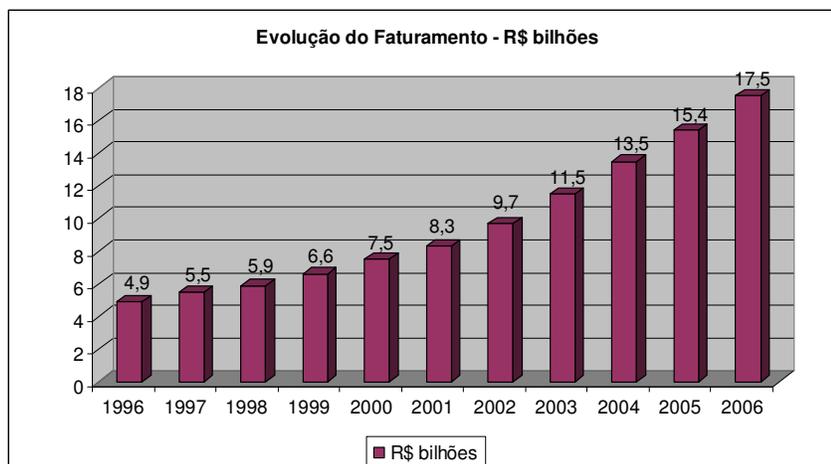
Verifica-se também um grande aumento nas operações globais de compra e venda de produtos e serviços, fazendo com que as empresas multinacionais sejam obrigadas a fazer investimentos em novas fábricas, transferir tecnologias entre unidades e reavaliar a gestão da cadeia de suprimento (Prasad e Babbar, 2000). Este ambiente empresarial gera a necessidade de um aprofundamento maior nos temas ligados à Gestão de Operações Internacionais, tanto por parte da Academia como dos profissionais que estão na linha de frente das ações organizacionais (Prasad e Babbar, 2000).

Segundo Monczka e Morgan (2000), como consequência deste ambiente, as organizações estão aprendendo a ser mais competitivas, e com isso, estão buscando oferecer cada vez mais produtos que atendam melhor a necessidade dos seus clientes, tentando ao mesmo tempo não aumentar os custos de produção ou da cadeia de abastecimento como um todo. Prasad e Babbar (2000) afirmam que, para competir no mercado internacional, as empresas precisam adequar suas operações globais de compras, logística e produção à realidade da região do globo na qual realizam suas operações.

Neste contexto, conforme será melhor ilustrado mais adiante, as áreas de Logística e Compras têm recebido especial atenção nas organizações, pois ambas têm um bom potencial para proporcionarem redução de custos das empresas (Ellram, 2002; Ashenbaum, 2006; Monczka e Carter, 2005; Monczka e Morgan, 2005) ou gerarem alguma vantagem competitiva via melhoria de serviços (Ellram, 2002).

Na indústria brasileira de cosméticos não tem sido diferente. O setor tem experimentado forte crescimento nos últimos 10 anos, e já responde por cerca de 4,5% do consumo global de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria, apresentando índices de crescimento acima do registrado por outros setores da economia brasileira (ABIHPEC, 2007).

**Gráfico 1 – Evolução do faturamento da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – em R\$ bilhões**



Fonte: ABIHPEC, 2007.

**Quadro 1 – Evolução do setor de cosméticos no Brasil**

VARIÇÃO ANUAL - EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDUSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	2,9	3,1	13,4
2006	3,7	2,8	14,2
<b>Acumulado</b>			
<b>últimos 11 anos</b>	<b>32,6</b>	<b>33,2</b>	<b>212,7</b>
<b>Médio Composto</b>			
<b>últimos 11 anos</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>10,9</b>

Fonte: IBGE – Banco Central – ABIHPEC, 2007

\* Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Com este crescimento o Brasil alcançou uma posição de destaque no segmento de cosméticos global, sendo o 3º maior país consumidor de produtos cosméticos no mundo. Além do Brasil, destacam-se Estados Unidos (líder), Japão, França, Itália e Alemanha. Esses países são importantes atores do comércio internacional do setor e, ao mesmo tempo, possuem os maiores mercados consumidores desses produtos (ABIHPEC, 2007).

**Quadro 2 – Mercado Mundial de Cosméticos**

<b>MERCADO MUNDIAL DE COSMÉTICOS - 2006</b>				
País	PREÇO AO CONSUMIDOR (US\$ Milhões)	%		
		Crescimento 2005 x 2006	Participação	
<b>Mundo</b>	<b>269.909</b>	<b>4,8</b>		
1 Estados Unidos	50.446	2,9	18,7	
2 Japão	29.771	-4,2	11	
<b>3 Brasil</b>	<b>18.203</b>	<b>26,2</b>	<b>6,7</b>	
4 França	14.114	1,6	5,2	
5 Alemanha	13.578	1,2	5	
6 Reino Unido	12.907	-1,3	4,8	
7 China	11.700	11,6	4,3	
8 Itália	10.050	2	3,7	
9 Rússia	8.453	14,4	3,1	
10 Espanha	7.771	6,4	2,9	
<b>Total TOP TEN</b>	<b>176.992</b>	<b>4,1</b>	<b>65,6</b>	

Fonte: Euromonitor, 2006.

Apesar da destacada posição no segmento, e em especial no âmbito da América Latina, onde lidera o ranking de consumo, o Brasil apresenta limitações na oferta de insumos para a indústria de cosméticos, principalmente itens oriundos da indústria química (Garcia e Furtado 2002).

Esta limitação ocorre, em parte, porque os fabricantes dos principais insumos químicos utilizados por esta indústria são empresas globais, que embora atuem no Brasil, aqui se limitam às ações de representação comercial, operações logísticas de importação e manutenção de estoques locais para seus clientes. Essas empresas normalmente são ligadas a grandes fábricas globais, que atendem a clientes localizados em diversas regiões do globo.

Segundo os representantes destas organizações multinacionais<sup>1</sup>, em função do alto custo envolvido na implantação e manutenção de uma fábrica de insumos químicos de base, estas fábricas se tornam economicamente viáveis somente se for possível realizar a produção de grandes lotes, o que permite otimizar a capacidade instalada, reduzir os custos de *set-up* e obter ganhos de escala na aquisição de insumos. Ainda segundo esses profissionais, a demanda por produtos químicos, por parte da indústria cosmética brasileira, não justifica a implantação de fábricas de insumos utilizados pelo setor no país, tais como silicões, álcoois alifáticos, matérias-primas utilizadas em bloqueadores solares, dentre outros.

### **O conceito do custo total**

Para Ballou (2001), a política de estoque de uma empresa envolve uma análise de compensações (*trade-off*), que tem como base o conceito de custo total, que considera os custos envolvidos na cadeia de abastecimento como custos com estoque e transporte. A compensação de custos reconhece a existência de características conflitantes nas atividades logísticas, de maneira que a redução do gasto em uma atividade pode significar o aumento em outra.

No caso do álcool ceto estearílico em especial, existe ainda uma etapa crítica no seu processo de produção, chamada de etoxilação. Nesta etapa é introduzida uma matéria-prima chamada óxido de etileno, que é fornecido no Brasil exclusivamente pela ex-estatal Oxiteno. Segundo especialistas do setor, a Oxiteno “dita” o preço do insumo no mercado brasileiro, dificultando a competição no segmento e criando uma barreira de entrada para empresas que queiram investir na fabricação local de produtos que utilizem o óxido de etileno em sua composição, como é o caso do álcool ceto estearílico. Aliás, a própria Oxiteno está construindo uma fábrica no Estado da Bahia, com início de operação previsto para Abril de 2008. Esta fábrica será capaz de produzir diversos álcoois alifáticos e, dentre eles, o álcool ceto estearílico.

Desta forma, com a ausência de insumos no mercado local, as empresas que fabricam produtos cosméticos no Brasil se vêem obrigadas a adquirir parte de suas matérias-primas no mercado externo, mais especificamente na Europa,

---

<sup>1</sup> Relatos colhidos pelo pesquisador em entrevistas realizadas no campo, conforme será melhor ilustrado mais adiante no capítulo sobre a metodologia utilizada.

região que concentra a maior parte dos fornecedores de insumos para esta indústria (Garcia e Furtado, 2002). Com a valorização do Euro, os fabricantes de cosméticos localizados no Brasil experimentam um aumento nos seus custos de aquisição de matérias-primas, levando-os a buscar fontes alternativas de abastecimento no mercado internacional, principalmente fornecedores que tenham preços fixados em dólar.

A Ásia surge então como um mercado alternativo para as empresas fabricantes de cosméticos, dentre elas as que produzem xampus e condicionadores, pois os fabricantes asiáticos de álcool ceto estearílico comercializam este insumo a preços fixados em dólar e com o mesmo nível de qualidade dos fabricantes europeus.

Isto ocorre porque as plantas de produção dos principais fabricantes mundiais de álcool ceto estearílico estão concentradas na Ásia, uma vez que 82,5% da produção mundial de óleo de palma, matéria-prima de base do álcool ceto estearílico (Valor Econômico - Agronegócios - 06.11.07), é realizada em países como Índia, Malásia e Indonésia. Estando próximos da fonte do principal insumo, os fabricantes de álcool ceto estearílico obtêm uma vantagem competitiva em relação a fabricantes europeus do produto, que precisam importar o óleo de palma para posteriormente industrializá-lo, incorrendo em custos de frete, além de terem custos de mão-de-obra pagos em Euro.

Monczka *et al* (2000) em artigo sobre tendências para as áreas de Compras e Logística, já afirmavam que as empresas que estivessem buscando manter a lucratividade no longo prazo precisavam estar atentas para as oportunidades nos mercados global e local.

Especificamente na área de Compras, estratégias como a busca de fontes alternativas em diferentes países (*global sourcing*) e o desenvolvimento de alianças com fornecedores, geram oportunidades de redução de custos e garantias de abastecimento. Para Bensaou (1999), uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento pressupõe a escolha de parceiros que devem atuar de maneira colaborativa, sem que haja dúvidas sobre os objetivos de cada um.

Porém, em função da distância e do tempo de viagem entre Ásia e Brasil, é preciso adaptar a cadeia de suprimentos a este novo contexto, sem gerar

aumentos excessivos no nível de estoque. Como afirmam Bowersox e Closs (2001, p. 227), a dispersão geográfica exige das empresas a formação de estoques, para garantir a entrega dos produtos ao mercado consumidor.

O distribuidor surge então como uma solução potencial, por oferecer custos competitivos de transporte, em função do grande volume de insumos que importa, o que possibilita gerar ganhos de escala. Além disto, por adquirir grandes volumes, que são direcionados para diferentes clientes, o distribuidor consegue diluir os custos de importação, os custos de estocagem e demais custos fixos e, desta forma, ter um preço mais competitivo. Somado a isto, o distribuidor oferece o benefício de realizar o estoque de segurança no Brasil.

Diante deste contexto, o gerenciamento da função Compras adquire papel primordial para este segmento da indústria, na medida em que cabe aos profissionais que atuam nesta área adotarem estratégias que gerem ganhos de escala, garantam um fornecimento de qualidade e propiciem melhorias nos índices de lucratividade. Considerando que o Brasil não possui um parque fabril capaz de produzir algumas especialidades críticas para a cadeia produtiva do setor, como o álcool ceto estearílico, as empresas se vêem obrigadas a buscar fornecedores no mercado internacional para garantir a operação industrial local e suportar eventuais aumentos de demanda, como tem sido uma marca do setor nos últimos 10 anos (ABIHPEC, 2006).

Ao se fazer uma análise da cadeia de suprimentos desta indústria, e neste caso especificamente a compra do álcool ceto estearílico, é possível verificar as práticas adotadas pelas empresas do setor para garantir o abastecimento de um item crítico para o processo, e cuja fonte está distante do ponto de consumo.

Desta forma, este trabalho procura analisar a cadeia de suprimentos de fabricantes de xampus e condicionadores no Brasil, que estão buscando no continente asiático um mercado alternativo para adquirir o álcool ceto estearílico, insumo crítico para o seu processo produtivo. O álcool ceto estearílico faz parte da família dos álcoois alifáticos, que provém principalmente da Ásia, região que responde por 58% do volume importado por empresas brasileiras, (Ministério do Desenvolvimento, 2007). Trata-se de uma ação empresarial complexa que envolve a compra de insumos em um mercado distante, um prazo longo de

obtenção do insumo (em torno de 45 dias de viagem por meio marítimo<sup>2</sup>) e riscos de abastecimento, caso haja algum atraso no transporte, na nacionalização do insumo ou na programação de produção do fornecedor.

Por se tratar de um insumo crítico para o processo produtivo da indústria de cosméticos, e considerando que todos os fornecedores estão localizados em uma região distante do mercado usuário, as empresas do ramo devem ter a preocupação de adotar práticas que garantam o fornecimento do insumo e, se possível, sem elevar os custos de suprimento. Parte do objetivo deste trabalho é identificar como esta operação vem sendo realizada.

## 1.1

### Objetivo

Analisar a estratégia de compra adotada por fabricantes de xampus e condicionadores no Brasil para adquirir o álcool *ceto estearílico*, insumo crítico para o segmento e sua coerência com o modelo de gestão de Kraljic.

#### 1.1.1

##### Objetivos Intermediários

Para se chegar ao objetivo principal, é necessário alcançar alguns objetivos intermediários, dentre eles:

1. Entender o funcionamento dos modelos em questão;
2. Analisar se a matriz de portfólio de Kraljic, citada em diversos estudos sobre cadeias de abastecimento, pode ajudar as empresas fabricantes de xampus e condicionadores no Brasil a adotarem políticas que reduzam o risco de descontinuidade no abastecimento do álcool *ceto estearílico*, sem aumentar os custos de estoque, uma vez que a principal fonte de aquisição está localizada na Ásia.
3. Levantar junto às empresas do setor os procedimentos utilizados na compra do produto álcool *ceto estearílico*;
4. Avaliar um ou mais casos práticos de sua adoção e seus resultados.

---

<sup>2</sup> Tempo de viagem informado pelo agente logístico Schenker ([www.schenker.com.br](http://www.schenker.com.br)), um dos maiores provedores mundiais de serviços de logística integrada e que realiza operações regulares

## 1.2

### Relevância do estudo

A relevância desta pesquisa reside no fato de que, diante de um mercado global cada vez mais complexo e competitivo, é fundamental que as empresas busquem adotar práticas funcionais, que as possibilitem manterem-se ativas e competitivas no segmento em que atuam. A matriz de portfólio de Kraljic pode contribuir nesta busca, na medida em que estabelece políticas de gestão de compras em função do mercado fornecedor, do gasto financeiro e da importância do abastecimento para o processo produtivo.

Além disto, como afirmam Prasad e Babbar (2000), é necessário que se conduzam pesquisas empíricas sobre gestão internacional de operações com base na realidade sócio-econômica de países em desenvolvimento<sup>3</sup>, uma vez que estes possuem características diferenciadas em relação aos países industrializados, que têm sido o foco dos estudos acadêmicos sobre o tema.

Dentre as ações para se obter uma vantagem competitiva em Compras, pode-se destacar a seleção dos insumos de produção, as parcerias com fornecedores, a busca de fontes alternativas de abastecimento, entre outros. Em função desta dinâmica que envolve a área de Compras, há autores que reconhecem que ela está assumindo um papel cada vez mais estratégico no contexto organizacional, deixando de ser uma função rotineira e adquirindo importância estratégica (Chen et al, 2004). Este estudo procura analisar práticas de gestão de compras de um ramo da indústria brasileira, no caso as indústrias de cosméticos, e verificar o impacto de suas ações no resultado financeiro destas empresas.

Spekman *et al* (1999) afirmam que o valor de compras de bens e serviços em uma empresa está entre 50% e 70% do volume financeiro gerido pela organização. Monczka e Giunipero, em estudo publicado em 1997, afirmam que, em média, mais de 60% da receita de vendas das indústrias americanas são gastas na compra de insumos.

---

de transporte entre a Ásia e o Brasil.

<sup>3</sup> A lista da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas em Comércio e Desenvolvimento) do ano de 2006 apresenta a relação dos 27 “Principais Países em Desenvolvimento”, dentre eles:

Analisando-se o mercado brasileiro de cosméticos, e especificamente o setor de higiene e limpeza, onde estão os produtos de consumo de massa tais como xampus e condicionadores, pode-se constatar uma disputa acirrada de preços no ponto de venda, conforme ilustra o quadro abaixo:

**Quadro 3 – Comparativo de preços entre algumas marcas de xampus no varejo do Rio de Janeiro**

<b>Fabricante</b>	<b>Marca de xampu</b>	<b>Preço Médio (R\$)</b>
L’Oreal	Elsève Liss-Intense	5,59
Unilever	Seda Lissage	4,45
L’Oreal	Fructis Hydra-Liss	4,79
Colgate/Palmolive	Palmolive Nutri-Liss	4,84
Procter& Gamble	Pantene Liso Sedoso	5,59

Fonte: Pesquisa do autor realizada em dezembro/2007.

Esta disputa exige das empresas uma busca constante pela eficiência em seus processos, para evitar perdas e custos desnecessários, o que a colocariam em desvantagem frente aos concorrentes. Como a disputa do mercado é por centavos, a área de Compras pode ajudar neste ganho, buscando reduzir o custo de produção do insumo. Este trabalho procura entender como a área de Compras pode contribuir para melhorar a *performance* da empresa no mercado de cosméticos, a partir de uma prática adotada na aquisição do álcool *ceto estearílico*,

A presença de fabricantes mundiais nesta disputa se justifica, sobretudo, pela posição de destaque que o Brasil ocupa no mercado global de xampus, sendo o 3º maior mercado consumidor do produto (Revista O Globo, n° 4, 20 de Janeiro de 2008, p. 40-41).

Subsidiariamente, este estudo poderá auxiliar empresas que vivenciem situações similares no seu processo de compras de insumos, e poderá ainda servir de apoio para um processo de mudança estratégica da atuação da função

---

Argentina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Equador, Egito, Hong Kong, Índia, Indonésia, Malásia,

compras. Como afirmam Prasad e Babbar (2000), é preciso desenvolver teorias para a área de operações que tenham aplicação prática imediata e que possam auxiliar os gestores na condução de ações globais de Logística e Produção.

### 1.2.1

#### **Definindo países em desenvolvimento**

Na lista da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas em Comércio e Desenvolvimento) do ano de 2006, constam 27 “Principais Países em Desenvolvimento”, sendo eles: Argentina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Equador, Egito, Hong Kong, Índia, Indonésia, Irã, Israel, Coréia, Kuwait, Malásia, México, Nigéria, Paquistão, Peru, Filipinas, Arábia Saudita, Singapura, África do Sul, Taiwan, Tailândia, Turquia e Venezuela (UNCTAD, WESP, 2006).

O relatório *World Investment Report*, da UNCTAD de julho de 2006, ressalta a importância dos países em desenvolvimento para a sustentabilidade das atividades econômicas globais e afirma que os investimentos estrangeiros diretos (FDI) nestes países cresceram pelo segundo ano consecutivo em 2005, sendo considerado um “fenômeno global”. Para os países em desenvolvimento, esse fluxo de investimentos alcançou a marca recorde de US\$ 334 bilhões em 2005, sendo seus maiores destinos China e Hong Kong, seguidos de Singapura, México e Brasil, apesar de uma tendência de pulverização (UNCTAD, WIR, 2006).

### 1.3

#### **Delimitação do Estudo**

Este estudo se restringe ao processo de aquisição do álcool *ceto estearílico* por uma empresa que fabrica xampus e condicionadores no Brasil, e por ser um insumo que não dispõe de fontes locais de produção, a obriga a adquiri-lo no mercado externo. Para uma generalização do processo de compra, seriam necessários outros estudos.

A abordagem temporal é limitada ao momento presente, não avaliando, portanto, arranjos ou alternativas de compras experimentados em diferentes momentos da história da empresa ou do setor. Por focar mais especificamente um estudo de caso, não permite avaliar experiências de empresas em diferentes regiões geográficas do país, embora aparentemente as condições de acesso ao insumo sejam as mesmas no território nacional.

Não será analisada a viabilidade de produção, e conseqüentemente a compra local deste insumo, já que profissionais que atuam no setor afirmam que não há nenhuma empresa no momento com tecnologia disponível para produzir este insumo no Brasil.