

4

A Indústria de Cosméticos

Neste capítulo serão analisadas as características da indústria mundial de cosméticos, seus principais atores e as características desta indústria no Brasil.

4.1

Definição de Cosméticos

A resolução n.79 anexo 1, publicada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em 28 de agosto de 2000, com o intuito de atualizar as normas e procedimentos referentes ao registro de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, define cosméticos, produtos de higiene e perfumes. Pela definição são “preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado”.

Essa definição inclui produtos como cremes para pele, loções, talcos e *sprays*, perfumes, *batons*, esmaltes de unha, maquiagem facial e para os olhos, tinturas para cabelos, líquidos para permanente, desodorantes, produtos infantis, óleos e espumas de banho, soluções para higiene bucal, bem como qualquer material usado como componente de produtos¹.

Essa definição de indústria de cosméticos passou a ser utilizada pelos diversos agentes que atuam no setor e procurou convergir com as definições adotadas por órgãos internacionais como o FDA – *Foods and Drugs Administration* dos Estados Unidos e com os Ministérios da Saúde dos países que compõem a União Européia.

4.2

A Indústria Mundial de Cosméticos

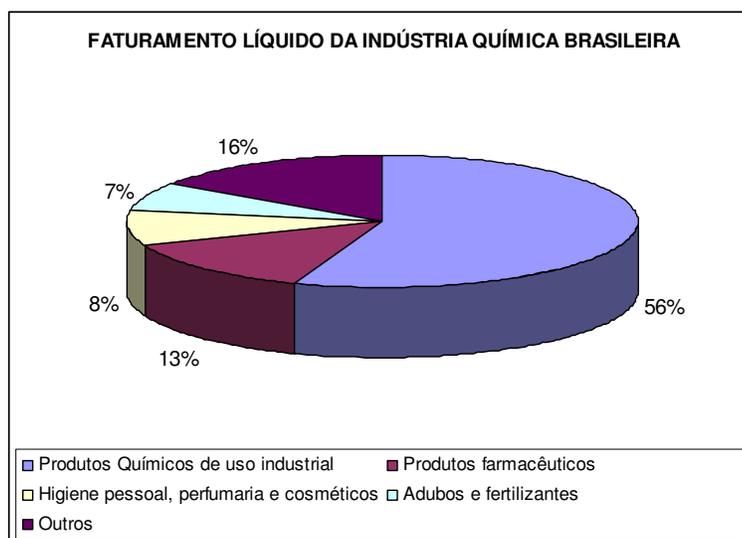
A indústria de cosméticos é normalmente classificada como um segmento da indústria química, em razão da utilização e sintetização de ingredientes (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p.131-156).

Engloba os setores de perfumaria, higiene pessoal e limpeza (GARCIA e FURTADO, 2002). Estes segmentos respondem por cerca de 1/8 da produção da indústria química mundial segundo a *Chemical Industry Association* (GARCIA *et al*, 2000).

Ainda segundo o estudo da *Chemical Industry Association*, registra-se uma maior participação da indústria cosmética na atividade da indústria química dos países localizados na Europa Ocidental (14%), América do Norte (10%) e Japão (12%). Os países destas regiões são grandes exportadores e importadores de insumos para a indústria de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos (GARCIA e FURTADO, 2002).

No Brasil, a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos responde por 8,5% do faturamento líquido da indústria química brasileira:

Gráfico 2 – Faturamento da Indústria Química Brasileira



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUM) e associações de segmentos específicos – 2006

4.3

O Brasil no contexto internacional da indústria de cosméticos

Segundo o Euromonitor de 2006, o Brasil ocupa a terceira posição no mercado mundial, sendo o segundo no mercado de produtos infantis, desodorantes e perfumaria, terceiro em produtos para o banho, produtos masculinos, higiene oral e cabelo, o quarto em cosméticos, o quinto em proteção solar, oitavo em pele e o nono em depilatórios.

Em relação ao mercado global de xampus e condicionadores, o Brasil ocupa a posição de 3º maior mercado consumidor de xampus e o primeiro em condicionadores (Revista O Globo, 20 de Janeiro de 2008, p.40 e 41).

4.4

O mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e de cosméticos

Existem duas entidades principais que acompanham as ações do setor no Brasil (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p.131-156), que são a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e o Instituto de pesquisa Internacional Euromonitor.

A metodologia de levantamento de dados e de elaboração dos indicadores feitos pela ABIHPEC tem como base a coleta periódica de informações de 47 empresas do setor, que são associadas à ABIHPEC e que representam 87% do faturamento global (GARCIA e SALOMÃO, 2003).

Já o Euromonitor utiliza como critério de apuração dos dados, as vendas dos produtos no varejo (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p.131-156).

Segundo a ABIHPEC, e conforme ilustrado na seção introdutória deste trabalho (Quadro 1), a indústria deste setor apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,9% nos últimos 11 anos, tendo passado de um faturamento de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006.

Ao se comparar o crescimento do PIB brasileiro nos últimos 11 anos, em relação ao crescimento da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, verifica-se que esta apresentou um crescimento de 10,9%, enquanto que o PIB apresentou crescimento médio composto de 2,6% no mesmo período.

Ainda segundo a ABIHPEC, dentre os fatores que têm contribuído para este crescimento, destacam-se:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, fazendo com que os aumentos tenham sido menores que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos, estimulando o consumo;
- Aumento da expectativa de vida e maior preocupação com a estética.

4.5

As empresas que atuam no Brasil

O Brasil tem atraído cada vez mais a atenção das empresas que atuam neste setor, em função do já citado aumento de participação no consumo mundial de produtos e pelo potencial de consumo de alguns produtos cosméticos, como os filtros solares.

Segundo a ABIHPEC, há 1.494 empresas atuando no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que 15 destas representam 72,8% do faturamento total.

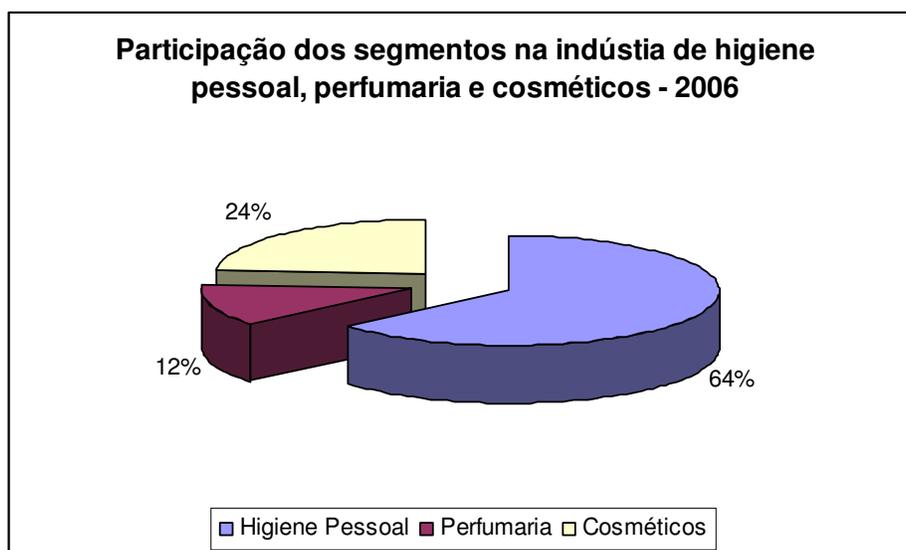
Dentre as empresas de maior destaque no cenário nacional estão as grandes empresas internacionais, como Unilever, Avon, Procter & Gamble, Johnson & Johnson e L'Oréal, que se estabeleceram no Brasil desde a década de 70 e têm realizado constantes investimentos para aumento da capacidade de produção e incremento das ações publicitárias e comerciais. É importante destacar também a participação importante de empresas nacionais no setor como Natura e Boticário.

Em função das reduzidas barreiras de entrada (pequeno investimento inicial e facilidade para a fabricação de produtos), há um grande número de pequenas e médias empresas que atuam no setor de cosméticos (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p.131-156).

Ainda segundo a ABIHPEC, o segmento de higiene pessoal corresponde a 58,8% do faturamento do setor e é composto pelos produtos com consumo em maior escala, tais como os sabonetes, xampus, condicionadores, cremes dentais, entre outros, sendo que 93% das vendas são feitas por meio do canal tradicional de varejo (ABIHPEC / SIPATESP – 2/5/07). Em seguida têm-se os cosméticos com 27,6% do setor, e que são aqui representados por produtos para colorir os cabelos, fixadores, produtos de cuidados com a pele, protetores solares, maquiagem para unhas e rosto, entre outros.

Por fim, o segmento perfumaria, que é composto por perfumes e fragrâncias e que responde por 13,6% do faturamento do setor.

Gráfico 3 – Participação de cada segmento na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.



Fonte: ABIHPEC, 2007.

A produção nacional é dirigida ao mercado interno, que responde atualmente por cerca de 93% das vendas. Por se tratarem de produtos de consumo de massa e de uso diário da população, suas vendas atingem todas

as classes da população (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p.131-156). Já os produtos cosméticos e perfumaria são direcionados preferencialmente às classes mais altas.

As empresas que atuam no segmento de higiene pessoal normalmente possuem unidades produtoras no Brasil. É o caso da Unilever, L'Oréal, Procter & Gamble e Johnson & Johnson. Já os produtos cosméticos e de perfumaria são em sua maioria importados, uma vez que o volume de vendas no Brasil não justifica a instalação de uma fábrica no país.

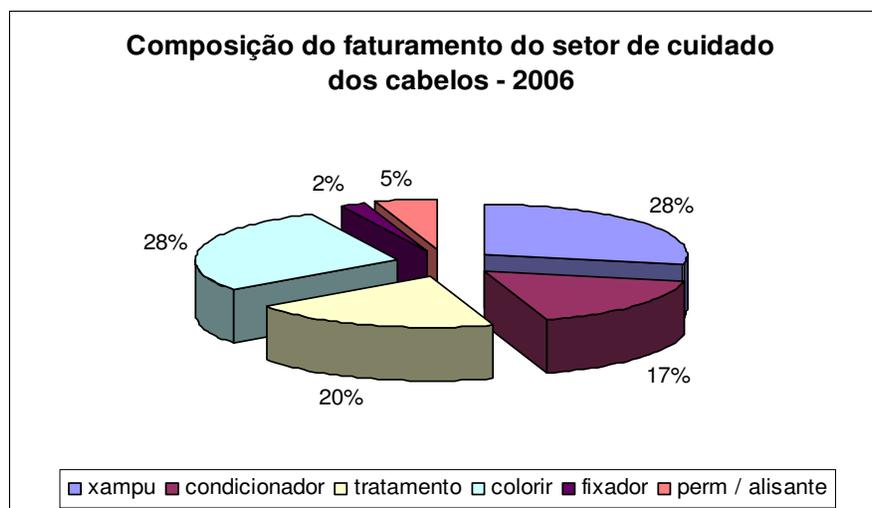
No caso do setor de cosméticos e de perfumaria, há a presença, em sua maioria, de empresas globais que possuem fábricas centrais, fora do Brasil, as quais dispõem de capacidade produtiva suficiente para atender a mercados localizados em diversas regiões do mundo.

4.6

O segmento de cuidado dos cabelos

Segundo a ABIHPEC, o mercado de cuidado dos cabelos responde por vendas líquidas que totalizaram R\$ 4,75 bilhões em 2006, o que corresponde a 36% do segmento de higiene pessoal.

Gráfico 4 – Composição do faturamento do setor de cuidado dos cabelos



Fonte: ABIHPEC, 2007.

Os principais produtos deste setor são os xampus, os condicionadores e os tratamentos capilares que, juntos, representam 65% do faturamento do setor.

4.7

O mercado de xampus e condicionadores no Brasil.

Xampus são produtos que se destinam à limpeza e, conseqüentemente, higiene e embelezamento dos cabelos e couro cabeludo (Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT – 2007 - <http://www.sbrt.ibict.br>).

Já os condicionadores, são produtos destinados ao tratamento capilar e consistem numa associação de diversos produtos que apresentam certas características, as quais complementam o tratamento do cabelo (Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT – 2007 - <http://www.sbrt.ibict.br>).

Segundo estimativas do setor, o faturamento das empresas com a venda de xampus no mercado brasileiro deve ter chegado a R\$ 5,5 bilhões em 2007, o que representaria um crescimento de 127% em relação ao ano de 2002, quando as vendas totalizaram R\$ 2,4 bilhões (O Estado de São Paulo - Economia & Negócios - 28.10.07).

Segundo o último relatório de pesquisa editado pela Nielsen⁴ (período julho/agosto 2007), o mercado brasileiro de xampus registrou vendas de 369 milhões de unidades em 2006, enquanto que o de condicionadores atingiu a marca de 211 milhões de produtos vendidos no mesmo período (relatório Nielsen, JUL/AGO, 2007).

Ainda segundo este relatório, a anglo-holandesa Unilever é a líder do mercado de xampus, com 41% de participação nas vendas do setor, seguida pela francesa L'Oréal, com 19,8% (marcas Elsève, Colorama e Fructis), estando a americana Colgate-Palmolive em 3º lugar com 10,1%.

⁴ Empresa Internacional de Pesquisa de Mercado.

No mercado de condicionadores permanece a liderança da Unilever, com 35,5%, seguida da L'Oréal (marcas Elsève, Colorama e Fructis) com 17,1% e da empresa Coper (marcas Neutrox e Capi-Vida) em 3º lugar, com 8,1%.

4.8

Insumos químicos para a indústria de cosméticos

Os ativos comerciais são muito importantes para a competitividade do setor e as empresas que investem mais fortemente na divulgação de suas marcas, na apresentação das embalagens e no desenvolvimento de canais de comercialização e distribuição, adquirem importante vantagem competitiva perante os demais concorrentes (SALOMÃO, 2003).

Outro fator relevante para as indústrias do setor é a capacidade de desenvolvimento de novos insumos, principalmente essências, princípios ativos e novas substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos (GARCIA *et al*, 2003). Por isto, as grandes empresas internacionais mantêm relações estreitas com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e aplicações que são incorporadas aos cosméticos, visando aumentar sua eficácia e apresentar uma vantagem ainda não vislumbrada pela concorrência.

No que se refere às compras de produtos químicos, percebe-se a redução das compras externas de bens intermediários específicos ao setor, como as essências. Porém, ainda há uma forte dependência de álcoois, muito utilizados nas formulações cosméticas (GARCIA e FURTADO, 2002).

Os álcoois são importados pelas próprias empresas, que ficam responsáveis por todo o processo de importação, que consiste no pagamento de tributos, logística de embarque e desembarque, preparação de documentação específica, entre outros. Segundo informações obtidas junto a compradores do setor de distribuição de insumos químicos para a indústria cosmética brasileira, grandes empresas do setor que possuem unidades fabris no Brasil, como L'Oréal, Unilever e Johnson & Johnson, estão optando pela terceirização desta atividade.

4.8.1

O mercado de álcoois

Os álcoois graxos são produtos derivados de gorduras e óleos naturais, principalmente do óleo de côco e sebo (ALLINGER *et al.*, 1985, p.871). Outra forma de extração dos álcoois graxos é a partir do óleo de palma e do óleo de palmiste, que são oriundos do dendê (OIL WORLD ANNUAL, 2006). Os álcoois utilizados pelas indústrias cosméticas são chamados de álcoois graxos, pois são álcoois de cadeias longas e os principais representantes são listados abaixo (Oxiten⁵, 2006):

Quadro 4 – Classificação dos álcoois graxos

Produtos	Tamanho da Cadeia graxa predominante
Álcool Laurílico	C12-C14
Álcool Estearílico	C18
Álcool Cetílico	C16
Álcool Ceto-Estearílico	C16-C18
Ácido Cáprico-Caprílico	C8-C10
Ácidos Láuricos	C12-C18

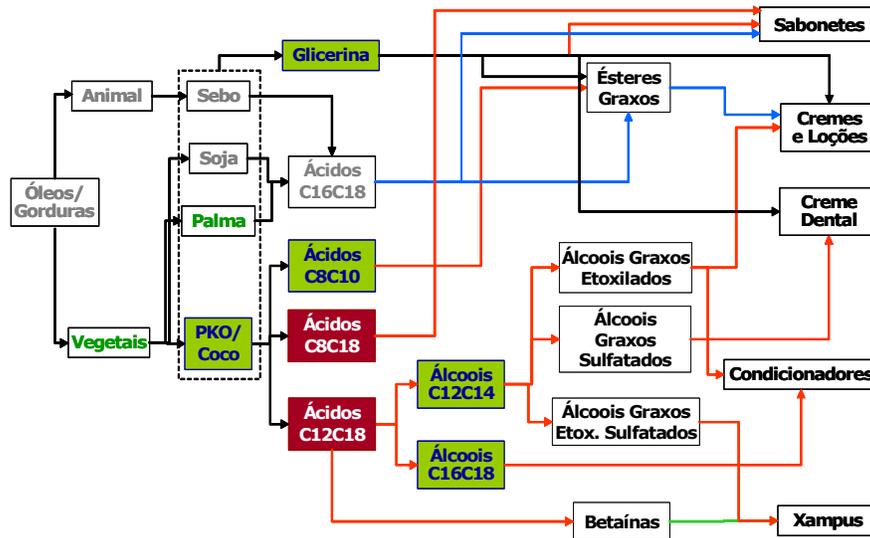
Fonte: (Oxiten, 2006):

Estes álcoois são utilizados como intermediários na fabricação de xampus, condicionadores, cremes e loções. São classificados na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) como álcoois alifáticos, de cadeia aberta.

Segundo o Anuário 2006 da ABIQUIM, as importações brasileiras destes álcoois totalizaram 2.619 toneladas em 2005, sendo 1.506 tons provenientes do continente asiático e 1.036 tons da Europa (ABIQUIM, 2006). Estes álcoois têm como sua principal matéria-prima de base o óleo de palma, cuja principal fonte se encontra na Ásia.

⁵ Oxiten é o maior transformador nacional de álcoois alifáticos.

Figura 4 – Cadeia Produtiva Oleoquímica
Cadeia Produtiva Oleoquímica – Cuidados Pessoais



Fonte: Oxiteno - Apresentação Institucional, 2006.

Levantamento da consultoria Oil World projeta uma produção anual de óleo de palma (incluindo dendê e palmiste) no Brasil em 200 mil toneladas, entre 2006 e 2010, representando 0,7% da produção mundial. Ainda segundo a previsão da consultoria, Malásia e Indonésia, no mesmo período, atingirão produção anual de 12,7 milhões e 11,4 milhões de toneladas, respondendo por 82,5% da produção mundial (Valor Econômico - Agronegócios - 06.11.07).

O álcool *ceto estearílico* também é produzido na Europa, só que seu custo se torna maior para as empresas brasileiras, em função da valorização do Euro frente ao Real, se comparado ao Dólar Americano. Além disto, há incidência dos custos de frete incorridos pelas empresas europeias para importarem o óleo de palma da Ásia, encarecendo o preço do produto vendido no mercado europeu.

4.8.1.1

A importação de álcoois - O papel do distribuidor

O ambiente de negócios brasileiros possui características muito peculiares e que o coloca em posição diferenciada frente a outros países.

Estas características estão divididas em 3 grupos, segundo Wood Jr. e Caldas (1998):

- Especificidades institucionais, que se referem às condições estruturais que norteiam a atividade empresarial;
- Especificidades culturais, que influenciam o modelo de gestão e as práticas administrativas;
- Especificidades organizacionais, que podem diferenciar as empresas locais de similares do mercado internacional.

Analisando de forma mais detalhada as características institucionais, vê-se dois elementos que influenciam diretamente o processo de importação de insumos e que compõem o chamado “custo-brasil”, tornando mais complexo o processo, como segue:

- Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação;
- Regulamentação precária da atividade empresarial, com excesso de regulamentação em alguns casos e falta de regulamentação em outros;

Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 147), as multinacionais estão remodelando suas operações na América Latina, uma vez que as subsidiárias localizadas nesta região estão sendo expostas à concorrência mundial, em função do declínio de barreiras tarifárias e do surgimento de acordos de comércio regionais.

Por outro lado, segundo estes autores, embora os governos da região estejam estimulando o comércio com o mercado exterior, há restrições na infraestrutura da maior parte dos países da América Latina, o que os torna incapazes de suportar o volume de comércio desejado.

Para Fleury (2000, p.21), grandes investimentos têm sido realizados no Brasil para aprimoramento das operações logísticas. Porém, este esforço empresarial esbarra nas deficiências na infra-estrutura de transportes e comunicações. Isto faz com que a importação de insumos no Brasil seja uma ação complexa, em função das inúmeras requisições documentais e pagamentos de tributos, e às vezes arriscada, sob o ponto de vista do produto não chegar à linha de produção no momento desejado, em função de alguma greve setorial, que afete diretamente as operações ligadas à importação de insumos.

Os distribuidores surgem então como uma alternativa para as empresas, já que se trata de um intermediário que, geralmente, é responsável pela montagem, estocagem e venda de grande sortimento de itens (BAILY *et al*, 2000, p. 198).

Ainda segundo Baily, o aumento nos custos de transporte tem levado às empresas a reverem seus sistemas de distribuição, favorecendo com isto o maior uso dos distribuidores, que teriam como uma de suas principais vantagens, a capacidade de possuir uma disponibilidade imediata de insumos para atender a seus clientes.

Estas empresas são responsáveis por todo o processo de importação, desde a colocação do pedido junto ao fabricante no exterior, passando pela coordenação das ações de transporte desde o país de origem até o Brasil, legalização do insumo, armazenagem e entrega para as fábricas usuárias.

Embora com isso transfira a responsabilidade da compra do insumo para o Distribuidor, a empresa contratante deve acompanhar de perto esta operação, fornecendo informações sobre previsões de compra e possíveis picos de consumo, com o objetivo de reduzir o risco da falta do insumo para a produção. Estabelece-se então uma aliança estratégica entre a empresa fabricante de cosmético e o distribuidor de matérias-primas, na qual se espera que o distribuidor, através de sua *expertise* logística, auxilie a empresa a obter o insumo no menor prazo possível e a um custo competitivo.

As regras e procedimentos que envolvem esta aliança entre a empresa fabricante de cosméticos/distribuidor de matéria-prima devem ser

cuidadosamente definidas, sobretudo em termos de tempo de compra (*lead-time*) e níveis de estoque de segurança, que são pontos fundamentais para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento e que justificam a inclusão do distribuidor nesta cadeia.

4.9

Vantagens da aliança com distribuidor

As importantes mudanças na economia mundial e brasileira têm exigido profundas alterações na cadeia de valor de todos os segmentos industriais, desde a geração de matérias-primas até o serviço ao cliente final (WOOD Jr. e ZUFFO,1998). Segundo estes autores, as mudanças ocorrem não só nos processos internos, com a adoção de sistemas de gestão mais modernos, como também na sua interação com o ambiente externo, através de fusões, aquisições, terceirizações e alianças estratégicas.

Para Prasad e Babbar (2000), as empresas que atuam no mercado global precisam adaptar suas operações entre elas, ou seja, a formação de sua cadeia de abastecimento, em função das características de cada região em que atue. Verificam-se diferenças na legislação dos países, nos custos de transporte, na estrutura dos portos, entre outros, o que pode encarecer ou mesmo inviabilizar uma operação local. Os autores ressaltam ainda que, sobretudo nos países em desenvolvimento, esta tarefa se torna ainda mais complexa e para lidar com ela as empresas multinacionais deveriam se associar a parceiros locais, os quais podem auxiliá-los a viabilizar suas operações nestes países.

Para Kelle e Miller (2001), a importância de uma cadeia de fornecimento segura tem aumentado em função da adoção crescente, por parte das empresas, de práticas de compras como *global sourcing* e produção *just-in-time*. Para estes autores, as empresas procuram fornecedores que sejam confiáveis e que garantam o atendimento do pedido de compra, na quantidade e data determinadas pela empresa compradora. Em outras palavras, busca-se reduzir o risco de falta de insumo para abastecer o processo produtivo.

Fleury *et al* (2000, p.42) enfatizam que, com o aumento da competição e a cada vez maior instabilidade dos mercados, há um tendência à especialização,

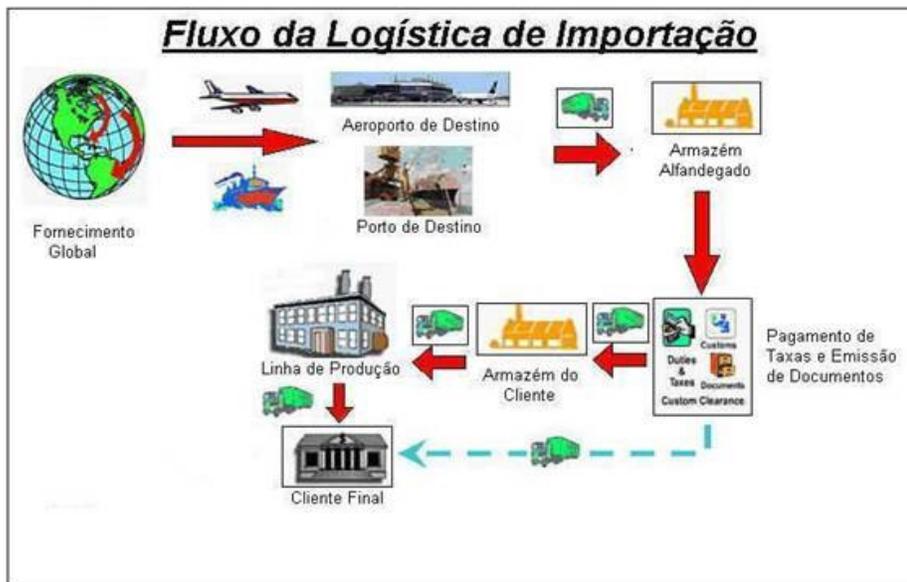
por meio da terceirização. O que muitas empresas buscam nesse processo é o foco em sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas, o que fez crescer em importância a função dos prestadores de serviços logísticos.

Segundo Fleury (2000, p.37), as empresas que buscam excelência em logística entendem que o seu sucesso depende do sucesso de seus clientes, pois ambos fazem parte da mesma cadeia de suprimento. Uma das dimensões desta excelência está relacionada com a integração externa, que significa desenvolver relacionamentos cooperativos com os diversos participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, na capacitação técnica e na troca de informações.

Bowersox e Closs (2001, p.105) identificam as atividades logísticas como excelentes candidatas à terceirização. Segundo estes autores, as alianças logísticas são estimuladas por macrotendências empresariais e refletem o desejo da direção da empresa de concentrar recursos nas competências centrais, ou seja, “naquilo que elas sabem fazer melhor”.

Para Ballou (2002, p.488), ao invés de ter uma grande estrutura organizacional logística, algumas empresas optam por compartilhar sua capacidade logística com outras empresas, através da contratação de atividades logísticas que seriam realizadas por empresas especializadas em prover estes serviços. Este processo foi observado no Brasil por Rocha e Guidali (2001).

Figura 5 – Fluxo da Logística de Importação



Fonte: L'Oréal – Apresentação Institucional, 2005.

A figura acima ilustra um pouco da complexidade do processo de distribuição internacional.

No caso específico de importação, o fluxo normalmente é composto das seguintes etapas:

1. Cliente emite o pedido de compras e envia ao fornecedor.
2. O fornecedor expede o pedido até o porto ou aeroporto, onde será embarcado.
3. A mercadoria é transportada através do modal acordado.
4. A mercadoria chega ao porto ou aeroporto de destino.
5. A mercadoria fica estocada em Armazéns Alfandegados, para a conferência dos documentos e realização dos procedimentos aduaneiros.
6. Os documentos originais são recebidos e dá-se início ao Desembaraço Alfandegário.
7. Taxas e Impostos pertinentes são pagos, e novos documentos são emitidos.
8. A mercadoria é desembarçada e já pode ser entregue à organização que a comprou.
9. A partir daí segue para um armazém da empresa ou para a própria fábrica usuária.

Segundo Ballou (2002), há vantagens estratégicas e operacionais no estabelecimento de uma associação logística, dentre elas:

- Custos reduzidos e menor capital exigido;
- Acesso à tecnologia e habilidades gerenciais;
- Serviço melhorado ao cliente;
- Vantagem competitiva, através, por exemplo, do aumento da penetração de mercado;
- Aumento do acesso a informações para planejamento;
- Risco e incerteza reduzidos.

Dentre as atividades que provêm de associações logísticas, pode-se ter a contratação de um serviço de transporte, o aluguel de espaço em armazém externo à empresa para que a empresa possa armazenar os seus produtos, dentre outros. Trata-se de ações tanto pontuais quanto, quando envolvem, por exemplo, contratos de longo prazo.

No caso do fornecimento de insumos para a indústria cosmética em especial, normalmente as empresas fabricantes contratam distribuidores para exercerem funções logísticas, como armazenagem e gestão do transporte, desde a origem até o ponto de consumo da matéria-prima. Realizando uma aliança com um distribuidor, o produtor transfere a responsabilidade da compra e da nacionalização do insumo para o primeiro, concentrando então seus esforços na sua competência principal (*core competence*), que neste caso é a produção de cosméticos.

Ainda segundo o autor, uma empresa pode obter retornos maiores, se concentrar seus investimentos no seu ramo principal de atividade. Este raciocínio é encontrado também nas palavras de Novaes (2007), que também defende a idéia de que a utilização de intermediários na cadeia de suprimentos se justifica por se obter uma maior eficiência na colocação de produtos no mercado.

Através da parceria com o distribuidor, pode se afirmar que a empresa fabricante poderá usufruir de pelo menos os seguintes benefícios:

- Oferecer uma reposição rápida do produto, sem que o cliente final precise fazer estoque de segurança, uma vez que o distribuidor se ocuparia desta tarefa;
- Reduzir o lote de compra, pois o distribuidor poderá fracionar a mercadoria em lotes menores e entregar para o cliente aquilo que ele efetivamente esteja necessitando em um dado momento;
- Estabelecer um fluxo de informações entre o fornecedor de origem e o usuário do insumo, de forma a otimizar os níveis de estoque em toda a cadeia, evitando excessos e risco de desabastecimento;

Dentro da moderna visão de *Supply Chain Management*, os canais de distribuição desempenham algumas funções críticas (DOLAN, 1999, apud NOVAES, 2001, p.112) que são:

- A gestão do estoque
- A indução da demanda;
- A satisfação da demanda;
- O serviço de pós-venda e a troca de informações

A gestão do estoque nos canais é de fundamental importância para que a empresa não tenha gastos desnecessários com movimentação, armazenagem e também não fique com capital parado por muito tempo, gerando um custo de oportunidade.

É preciso adaptar os níveis de estoque à atividade que está sendo desempenhada. Segundo Ballou (2002, p. 251), os estoques podem ser categorizados de cinco maneiras:

- Estoques no canal – materiais que estão entre os pontos de estocagem ou de produção;
- Estoques para especulação – materiais comprados para especulação de preço;
- Estoques de natureza regular ou cíclica – necessários para satisfazer a demanda. Depende do tamanho do lote de produção, das condições de embarque, do espaço disponível para

estocagem, do tempo de reabastecimento, dos custos de manter estoque, entre outros.

- Estoques para proteger a empresa de variações na demanda (estoque de segurança), gerados para satisfazer a demanda média e as condições de prazo de entrega.
- Estoque obsoleto ou morto, que é aquele em que os produtos apresentam sua validade vencida, em função do longo tempo de estocagem ou o item é perdido ou roubado.

O gerenciamento do estoque representa então uma atividade importante, tanto do ponto de vista econômico, devido aos custos incorridos na sua gestão e do custo do capital investido (os custos de seguro, de armazenagem, impostos e obsolescência), assim como na tarefa de manter abastecidos todos os elos da cadeia logística (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p.232-233).

Para Wanke (FLEURY *et al.*, 2000, p.187), existem basicamente quatro dimensões que influenciam a localização dos estoques na cadeia de suprimentos, que são: giro do material, *lead time* de resposta, nível de disponibilidade exigida pelos mercados e valor agregado do material.

O giro do material está ligado à rotatividade do produto em estoque. Quanto maior o giro, menos o produto absorve os custos fixos de armazenagem. O *lead time* de resposta corresponde ao tempo entre a colocação do pedido até o atendimento ao cliente final. Quanto maior este tempo, maior a tendência à descentralização dos estoques, visando uma reposição mais rápida. O nível de disponibilidade exigido pelos mercados indica que, quanto maior o nível de serviço, maior a tendência a posicionar os materiais próximos ao cliente final. Por fim, tem-se o valor agregado do item, que, quanto maior, maior a tendência à centralização do seu estoque.

As modernas manufaturas buscam a redução do lote de compras e não mais a compra de grandes lotes, que serviam como estoque de segurança (MAIA e QASSIM, 1999). Segundo os autores, esta ação visa reduzir os níveis de estoque nas diversas etapas do processo, sem colocar em risco a continuidade do processo produtivo.

No caso da empresa sob análise não querer carregar estoques, caberá então aos seus intermediários fazê-lo, sejam eles distribuidores, atacadistas ou varejistas, já que os intermediários facilitadores – transportadores, corretores, agentes e armazéns, por exemplo -, eventuais participantes da cadeia, não têm propriedade das mercadorias com as quais trabalham.

Embora haja outros tipos de intermediários, é comum, em muitos casos, o distribuidor ser responsável pela gestão do estoque que sai da indústria. Sim, pois este é, normalmente, um intermediário especializado em compras de grande volume e que tem infra-estrutura para manter estoques, administrar armazéns, processar pedidos e distribuir a outros elos da cadeia, após realizar sua venda. Por estes motivos empresas muitas vezes terceirizam a gestão de parte ou de toda a sua cadeia logística, em parte aos distribuidores.

Parte desta motivação, portanto, é que as empresas vêem muitas vezes o distribuidor como tendo maior competência para realizar certas tarefas do que elas próprias. Para Holcomb e Hitt (2006), ao transferir a ação de compra para uma empresa especializada na realização desta tarefa, uma empresa pode obter uma melhor *performance* no segmento em que atua.

4.10

Trabalho de Campo

A 1a. etapa do trabalho de campo foi a criação de um questionário (anexo 1), posteriormente enviado para as principais empresas do segmento de cosméticos no Brasil. O objetivo era conhecer suas práticas de Compras e identificar se o modelo de Kraljic tem sido aplicado no planejamento gerencial da área.

Embora a pesquisa tivesse unicamente um objetivo acadêmico, por ser um profissional do segmento de cosméticos, e que atua na área de Compras, o autor se deparou com a dificuldade de enviar o questionário para empresas concorrentes, uma vez que poderia caracterizar uma suspeita de espionagem industrial.

Desta forma, uma vez consultada a Direção da empresa onde trabalha, a autorização para fazer por si só a busca dos dados não foi concedida, sendo alegados motivos de ordem ética. A alternativa encontrada foi então enviar o questionário através da ABIHPEC, que se encarregou de encaminhá-lo por meio eletrônico para as empresas associadas.

Cento e quatro questionários foram enviados ao setor através da ABIHPEC. Apenas 3% das pessoas/empresas selecionadas responderam. Como o nível de resposta foi muito baixo, optou-se então pela realização de um estudo de caso, já que uma das empresas respondentes é muito representativa do segmento cosmético brasileiro e se prontificou a participar.

Após realizadas as entrevistas com os gestores da empresa que atuam na área de Compras, foi possível delinear o estudo de caso que será apresentado a seguir.

4.11

Estudo de caso – Indústria de cosméticos S.A.

Este estudo de caso demonstra como uma empresa do ramo de cosméticos instalada no Brasil organiza seu processo de aquisição do álcool *ceto estearílico*. Por motivo de sigilo, a empresa será chamada de “Indústria de Cosméticos S.A.” (ICSA).

A empresa

A ICSA é uma multinacional composta por 50 fábricas espalhadas pelo mundo, sendo que a maior fábrica de xampus e condicionadores do grupo está localizada no Brasil, tendo capacidade para produzir cerca de 200 milhões de unidades/ano.

A empresa é reconhecida no mercado cosmético pela qualidade e inovação de seus produtos, posição conquistada em função de uma cultura organizacional fortemente orientada para a pesquisa e a inovação.

A seleção dos fornecedores também é uma preocupação do grupo, que estabelece uma lista restrita de fornecedores globais (*short-list*), permitindo que a compra seja feita em diferentes partes do mundo, desde que o item faça parte da linha de produtos previamente aprovada. Isto reduz o risco da empresa adquirir um insumo que não esteja dentro do padrão de qualidade previamente estabelecido.

Grande parte do mercado fornecedor de insumos químicos utilizados na fabricação de cosméticos está localizada na Europa. Porém, em função da valorização do Euro em relação às demais moedas, inclusive o USD, os compradores da ICSA têm buscado fontes abastecimento em regiões fora da Europa, como Estados Unidos e Ásia.

Analisando-se o volume de compras de insumos químicos da ICSA para o ano de 2007, têm-se um valor previsto de R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais), distribuídos da seguinte forma: a) Itens importados pela empresa ou por fornecedores locais – R\$ 120.000.000,00 e, b) Itens nacionais – R\$ 80.000.000,00

Vale ressaltar que, embora a origem dos itens seja predominantemente o mercado externo (60%), uma parte destes insumos (20%) é armazenada no Brasil pelas empresas que são fornecedoras globais da ICSA. Os outros 40%, ou seja, R\$ 96.000.000,00, são importados diretamente pelo próprio fabricante. É sobre esta parcela de compra que a empresa tem procurado diversificar fontes alternativas de aquisição, principalmente nos mercados asiático (China e Índia em especial) e Norte Americano.

A importação direta de um insumo compreende as seguintes atividades:

- ✓ Busca de fonte no mercado externo;
- ✓ Negociação de preço e condições de entrega;
- ✓ Contratação de serviço de transporte para coleta do insumo no fabricante e traslado até o porto de embarque;
- ✓ Contratação de frete marítimo internacional com reserva de espaço em container;
- ✓ Contratação de serviço de desmembramento do container no Brasil;
- ✓ Contratação de serviço de despachante no Brasil, que se encarregará da nacionalização da mercadoria;
- ✓ Contratação de serviço de frete do porto até a fábrica de destino.

A empresa relacionou então as suas principais matérias-primas, considerando as peculiaridades de cada mercado de fornecimento, segundo os critérios adotados por Kraljic. Após identificar os principais insumos em relação ao valor de compra, profissionais da empresa revelaram que um dos principais insumos adquiridos pela empresa, o álcool *ceto estearílico*, era adquirido por uma fábrica do grupo nos Estados Unidos junto a um fornecedor localizado na Índia.

Foi explicado, contudo, que este insumo vinha sendo adquirido pela unidade brasileira em um fornecedor localizado na Europa. Em função do aumento na demanda global desta matéria-prima, e da incapacidade dos fabricantes de acompanharem este incremento no consumo, os reajustes sucessivos de preços têm sido inevitáveis. Este insumo utiliza como principal matéria-prima o óleo de palma, extraído da palmeira, que possui mais de 80% de suas plantações concentradas em países asiáticos como Malásia e Indonésia.

O problema se torna ainda maior para a ICSA, pois, além dos aumentos de preço, este item é vendido em Euro, que tem hoje uma paridade superior a 1,45 em relação ao dólar e 2,6 em relação ao Real.

Ao consultar as outras fábricas do grupo, a área de Compras do Brasil verificou que este impacto seria bem menor se o álcool fosse comprado a partir de Ásia, região que concentra os grandes fabricantes do produto e que possui os preços fixados em USD.

A empresa decidiu então fechar um acordo de fornecimento com um fabricante indiano, que oferece o produto dentro das características técnicas especificadas pela empresa e que se compromete a enviar 2 *containers* por mês do produto para o Brasil, o que representa um volume de 50 toneladas. Ao fazer este pedido piloto, a empresa pretende validar a qualidade de serviço do fornecedor e apurar os custos reais que incorrem na importação do insumo, inicialmente estimado em 30% sobre o valor inicial.

Os custos são aqueles ligados ao transporte, pagamento de impostos, operações logísticas nos portos de origem e destino e remoção da mercadoria do porto de destino até a planta de destino.

O fluxo de importação na ICOSA

Na Indústria de Cosméticos S.A., quatro departamentos atuam diretamente no processo de importação de materiais, que são a área de Logística, Importação, Contabilidade e Compras. A seguir, apresenta-se um resumo das funções de cada setor:

Logística Industrial

Responsável pela execução mensal do Plano de Produção da fábrica, a partir do qual ocorre a explosão de necessidades de insumos (MRP – Material Requirements Planning). Após a definição deste Plano, a Logística envia uma grade de pedidos para os fornecedores, onde constam os pedidos firmes e as previsões de consumo dos próximos 3 meses. A área também é responsável pelo acompanhamento da entrega dos pedidos.

Importação

Uma vez colocados os pedidos junto aos fornecedores internacionais, a área de Importação monitora a entrega dos pedidos para o agente logístico, ainda no exterior. A área se encarregará das ações logísticas desde a remoção da mercadoria até o porto de embarque, a composição dos *containers* e a contratação de frete marítimo internacional.

Além disto, o departamento de Importação é responsável por solicitar ao fornecedor a emissão de todos os documentos necessários à execução do processo de importação, por emitir e pagar as guias dos impostos federais, que são o Imposto de Importação e a PIS & Cofins, além do ICMS (imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços).

Por fim, realiza a contratação de frete interno para o transporte do insumo desde o porto do Rio de Janeiro até a fábrica da ICOSA, que fica localizado na região metropolitana do Estado.

Contabilidade

Responsável pela apuração e contabilização dos custos e despesas relacionadas à importação das matérias-primas e a geração de planilha informativa para as demais áreas.

Compras

Negocia os insumos com os fornecedores e faz o acompanhamento mensal de todos os custos relacionados à compra de materiais, comparando-os com os valores previstos no orçamento anual de compras da empresa.

Dentre as despesas monitoradas pelo departamento de Compras estão os custos inerentes à importação de materiais, como frete, despesas de manuseio nos portos, impostos, taxas, entre outros. Cabe também à área de Compras a determinação do modal a ser utilizado, em função do tipo de material a ser transportado e a quantidade comprada.

Estas despesas são chamadas de gastos de aproximação e são comparados ao valor da matéria-prima na origem. O percentual deste gasto varia de acordo com o modal utilizado, conforme demonstrado a seguir.

Decomposição dos Custos de Importação

A ICSA adota o transporte marítimo como modal padrão, por ser menos custoso que o frete aéreo, que seria a única alternativa para a importação de insumos dos mercados Europeu e Asiático.

O transporte marítimo é feito através de *containers*, que têm capacidade acima de 20 toneladas e trazem a possibilidade de se importar diversos itens de uma só vez, reduzindo-se o custo de transporte unitário.

Os principais custos que incorrem no processo de importação são:

Imposto de Importação (I.I.)

É o imposto pago sobre as mercadorias importadas, variando de acordo com a Classificação Fiscal da mesma. Sua taxa incide sobre o valor da mercadoria, acrescido dos gastos de frete e seguro.

Frete Internacional

O rateio é feito de acordo com a proporção de peso ocupada por cada insumo dentro do *container* e é composto pelos seguintes itens:

- **Frete interno**
Despesa de frete rodoviário desde a planta do fornecedor até o porto de embarque. Este valor de frete varia conforme a distância entre o fornecedor e o porto de saída da mercadoria.
- **Taxa de serviço do agente logístico**
Taxa paga ao Agente Logístico pelo acompanhamento da entrega dos pedidos para embarque, pelo manuseio dos materiais nos portos e pela acomodação das mercadorias dentro dos *containers*.
- **Frete do *Container***
Valor pago pelo aluguel do *container* e seu transporte desde o porto de origem até o de destino. Geralmente, são utilizados *containers* de 40' ou 20' (lê-se 40 pés ou 20 pés), de acordo com a necessidade do importador.

Outras despesas

Neste campo são relacionados os gastos com documentação, conferência aduaneira, liberação da mercadoria no porto, despesas para retirada das cargas do *container* e englobam também:

- **Despachante**
Valor pago ao Despachante Aduaneiro no Brasil pela prestação do serviço de liberação da carga junto à Receita Federal brasileira, assim como vistorias e outros procedimentos.
- **Frete Porto do Rio de Janeiro / Fábrica**
É o frete pago pelo transporte rodoviário do porto do Rio de Janeiro até a fábrica da ICOSA.
- **Taxa AFRMM**
O AFRMM é o Adicional ao Frete para a Renovação da frota da Marinha Mercante. O AFRMM incide sobre o frete cobrado pelas empresas brasileiras e estrangeiras de navegação que operam em porto brasileiro. Sua alíquota é de 25% sobre o valor do frete + custo de seguro.
- **Taxa SISCOMEX**
É a taxa paga pela empresa importadora pelo uso do Sistema Brasileiro de Controle do Comércio Exterior.
- **Seguro**
O valor de seguro incide sobre o valor da mercadoria, adicionado do valor proporcional pago pelo frete internacional. Geralmente sua taxa não ultrapassa 1%, variando de acordo com a idade do navio que transportará as mercadorias e os portos pelos quais irá passar.

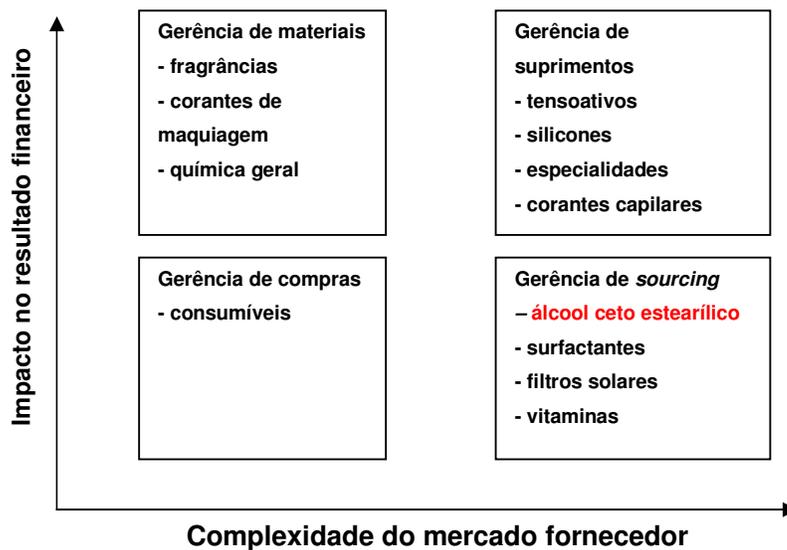
Quadro 5 - Tabela de Composição dos gastos de importação:

Composição dos gastos de importação		
importação	Valor / Alíquota	Rateio / Incidência
Frete Marítimo Internacional	Frete interno	Varia de acordo com a localização geográfica do fornecedor
	Taxa de serviço do agente logístico	Varia de acordo com o tipo/tamanho do Container utilizado na importação
	Frete Container	Varia de acordo com o tipo/tamanho do container utilizado na importação
Outras despesas (por container)	Emissão de documentos	USD 100,00
	Retirada dos materiais do container	Varia de acordo com o tipo/tamanho do Container utilizado na importação
	Despesas com mão-de-obra no porto	R\$ 160,00
	Despachante	R\$ 500,00
	Frete Porto / Fábrica	Varia de acordo com o tamanho do caminhão utilizado no transporte.
	AFRMM (Marinha Mercante)	25% sobre o valor do Frete CT + Fob Charges
	SISCOMEX	Registro da Declaração de Importação: R\$ 30,00
Seguro	Variável. Normalmente não ultrapassa 1% do valor da mercadoria	Incide sobre Preço da mercadoria em sua origem + Despesa Proporcional do Frete Internacional
Imposto de Importação	Variável. Seu valor depende da Classificação Fiscal do insumo	Incide sobre Preço da mercadoria em sua origem + Despesa Frete Internacional + Gasto com seguro

Comparativo entre os custos de importação de um insumo proveniente da Ásia x Europa

Após uma classificação ABC dos insumos de produção e de uma análise do mercado fornecedor, a equipe de Compras da ICSA classificou as matérias-primas com base na matriz de *portfolio* de Kraljic, como segue:

Figura 6 Aplicação da Matriz de Portfólio de Kraljic na ICSA



Fonte: KRALJIC, P (1983)

No quadrante “gerência de compras”, são classificados os consumíveis como paletes de madeira, fita de fechamento de caixas e outros itens de uso contínuo na produção, que possuem baixo valor de compra e diversos fornecedores disponíveis no mercado.

Em seguida temos os insumos classificados na “gerência de materiais”, que são aqueles que já demandam uma maior atenção por parte da empresa em relação ao gasto de compras, mas que possuem um contexto favorável de fornecimento, com boa disponibilidade de fornecedores no mercado. É o caso das fragrâncias, com 5 grandes multinacionais atuando no Brasil, dos corantes de maquiagem, que registram diversas empresas presentes no mercado global e por fim, os itens da química geral como o propilenoglicol e o peróxido de hidrogênio, que possuem unidades produtivas no Brasil.

Os itens do quadrante “gerência de suprimentos” são regidos por contratos de longo prazo, com a presença de fornecedores globais. São itens de alto valor de compra e com gestão de compras centralizada, por serem insumos críticos para a empresa. No caso da ICSA, verifica-se a existência de contratos de exclusividade de fornecimento para os silicones, registro de patentes para as especialidades e para os corantes capilares e gestão de risco para os tensoativos, que são fundamentais na formulação dos xampus.

O álcool *ceto estearílico* foi alocado no quadrante de gerência de *sourcing*, em função da existência de poucos fornecedores disponíveis no mercado global, o que gera uma preocupação em assegurar o fornecimento. Como afirma Krajic (1983), para os itens classificados no quadrante de gerência de *sourcing*, a empresa deve realizar uma gestão de custos, em função do valor de compra e, também, da garantia do fornecimento do insumo. São itens críticos para o processo produtivo e que já possuem um nível de especificidade maior em relação a uma *commodity*.

Embora o gasto financeiro seja inferior ao dos produtos alocados no quadrante de gerência de suprimentos, o item apresenta uma participação importante no valor de compra anual de insumos da ICSA. O ganho inicial previsto era bastante significativo, visto que o insumo custava mais barato na Ásia e possuía o preço fixado em USD.

Ao fazer esta análise, a equipe de Compras vislumbrou então uma oportunidade de redução no gasto anual com a aquisição de álcool *ceto estearílico*, sobretudo porque uma das unidades da empresa localizada na Europa iniciou um projeto-piloto de abastecimento deste insumo a partir de um recém-homologado fornecedor indiano. Porém, havia também a preocupação com a garantia no fornecimento, dado que o fornecedor ficava em região mais distante que o atual.

A equipe decidiu então iniciar um embarque-piloto, para avaliar os custos de transporte e o tempo de entrega, embora as estimativas iniciais já apontavam para um custo de frete ligeiramente superior ao produto de origem européia, o que era facilmente compensado pelo ganho de compra e a um aumento no tempo de viagem do insumo, gerando a necessidade do aumento no nível de estoque para não colocar em risco o abastecimento das fábricas.

Após a importação do pedido, a equipe de Compras da ICOSA analisou os custos desta importação e os resultados obtidos são apresentados a seguir:

Cenário 1

Importação direta do insumo pela ICOSA

O quadro 6 apresenta o ganho de Compras referente à troca da fonte de abastecimento do álcool *ceto estearílico*:

Quadro 6 - Gasto de Compra da ICOSA – compra direta

Fonte	Moeda	Preço / kg	R\$ / kg	Gastos de Frete (R\$/kg)	Valor Total (R\$/kg)	Volume anual (tons)	Gasto Total (R\$/kg)
Europa	€	1,35	3,58	1,07	4,65	1.400	6.511.050,00
Ásia	USD	1,55	2,71	1,22	3,93	1.400	5.506.375,00
Varição			0,87	-0,15	0,72		1.004.675,00

Como citado anteriormente, a mudança na fonte de abastecimento gerou uma redução imediata no gasto de compra do produto, que, projetando-se para uma redução anual, chegaria a R\$ 1 milhão.

Porém, a equipe constatou um impacto no estoque, conforme ilustrado em seguida no quadro de equação de estoque. Há um aumento no custo médio de estoque de quase R\$ 329 mil, em função do aumento no nível de estoque de segurança, causado pelo maior tempo de reposição do material, ocasionado pela distância entre Ásia e Brasil e pela preocupação em garantir a continuidade do processo produtivo, reduzindo com isto o risco de falta do insumo.

Quadro 7 - Equação de Estoque da ICOSA – compra direta

Fonte	Moeda	Preço / kg	R\$ / kg	Gasto de Frete (R\$/kg)	Valor Total (R\$/kg)	Volume anual (tons)	Estoque médio (dias)	Estoque médio (R\$)
Europa	€	1,35	3,58	1,07	4,65	1.400	45	802.732,19
Ásia	USD	1,55	2,71	1,22	3,93	1.400	75	1.131.446,92
Varição			0,87	-0,15	0,72		30	(328.714,73)

O resultado final para a empresa é de um ganho em torno de R\$ 671 mil.

Ao analisar estes números, a equipe de suprimentos da ICSA constatou que era preciso buscar uma solução alternativa, capaz de gerar redução no gasto de compra do insumo e que ao mesmo tempo, não ocasionasse um aumento na conta estoque. O aumento no número de dias de cobertura era necessário para não aumentar o risco de falta de um insumo crítico para o processo produtivo, como é o caso álcool ceto estearílico, que passaria a ser adquirido de um fornecedor localizado em região geográfica mais distante que o atual.

Desta forma, surgiu a idéia de inserir um novo elo na cadeia de suprimento do álcool *ceto estearílico* e a solução a ser testada foi a de contratar um distribuidor de matérias-primas. O distribuidor deveria estar localizado no Brasil e teria a missão de adquirir o insumo no exterior, coordenar o transporte e manter um estoque de segurança local, que teria a função de reduzir o risco de falta do insumo. Este teste é apresentado a seguir no cenário 2.

Cenário 2

Inserção do distribuidor na cadeia logística de importação do álcool *ceto estearílico* da ICSA

Gasto de Compra

Como o ganho de compra gerado pela troca da fonte de abastecimento em Euro por uma alternativa em dólar americano já foi analisada na seção anterior, optou-se então por comparar o preço desta nova fonte com o gasto previsto de uma compra via distribuidor, como apresentado a seguir:

Quadro 8 – Gasto de compra da ICSA – compra via distribuidor

Fonte	Moeda	Preço / kg	R\$ / kg	Gastos de Frete (R\$/kg)	Valor Total (R\$/kg)	Volume anual (tons)	Gasto Total (R\$/kg)
Europa	€	1,35	3,58	1,14	4,72	1.400	6.611.220,00
Ásia	USD	1,55	2,71	1,27	3,99	1.400	5.582.325,00
Varição			0,87	-0,13	0,73		1.028.895,00

Pode-se observar que o ganho financeiro é mantido, embora haja a cobrança de uma taxa de serviço por parte do distribuidor. Esta taxa reflete os

custos administrativos da empresa, as despesas com manuseio dos produtos no estoque e o custo financeiro gerado pela composição do estoque de segurança. Porém, há uma redução no custo de frete, o que compensa o incremento relativo ao custo de serviço.

Em seguida é apresentado o impacto no estoque da ICSA que, ao contratar o serviço do distribuidor, transfere para este a composição do estoque de segurança, como segue:

Quadro 9 - Equação de Estoque da ICSA – compra via distribuidor

Fonte	Moeda	Preço / kg	R\$ / kg	Gasto de Frete (R\$/kg)	Valor Total (R\$/kg)	Volume anual (tons)	Estoque médio (dias)	Estoque médio (R\$)
Europa	€	1,35	3,58	1,14	4,72	1.400	10	181.129,32
Ásia	USD	1,55	2,71	1,27	3,99	1.400	10	152.940,41
Varição			0,87	-0,13	0,73		-	28.188,90

Com este quadro, vê-se a significativa redução no custo de estoque da ICSA, gerando um ganho total para a empresa de R\$ 1,057 milhão para a empresa. Porém, caberia ao distribuidor manter um estoque mínimo de 75 dias, que proporcionaria uma segurança maior para a ICSA, frente a um risco de falta do álcool cetosteárilico. Com base nestes valores, a equipe de Compras optou pela contratação do serviço do Distribuidor.

Resultado da ação via distribuidor

Ação tomada pela ICSA

Após 3 meses de compras via distribuidor e constatando que foi mantida a regularidade no fornecimento, apesar da inclusão de um novo elo na cadeia, a ICSA optou por efetivar a aquisição do álcool através do distribuidor de matérias-primas para todo o ano de 2008, com base em contratos trimestrais.

Ao analisar os resultados da nova forma de operação, a equipe de suprimentos da ICSA constatou que o modelo de cadeia indireta era mais eficiente que a compra direta. Isto ocorre porque o distribuidor adquire grandes quantidades do produto em fornecedores na Ásia e consolida as importações

para diversos clientes no Brasil, o que possibilita uma diluição dos custos ligados ao transporte e à nacionalização do insumo.

Verifica-se, então, que esta ação resulta não apenas em um ganho financeiro para a ICSA, como também gera um ganho de estoque significativo, já que o estoque de segurança passou a ser mantido e gerenciado pelo distribuidor.

Logo, é possível concluir que, no caso da cadeia de abastecimento da ICSA, existe um papel a ser desempenhado pelo intermediário, no caso distribuidor, cuja atuação agrega valor ao processo de compra do álcool, via redução de custos totais.

Porém, sua atuação é crítica e traz mais risco à operação, na medida em que a empresa passa a depender de um novo elo para o funcionamento correto da cadeia de abastecimento.

Isto ficou evidente quando ocorreu uma falha no abastecimento por parte do distribuidor, gerando 2 dias de parada de produção por falta do insumo e prejuízo estimado em R\$ 1 MM.

A ICSA está avaliando a implantação deste modelo para a aquisição de outros insumos de produção, uma vez que novas fontes de suprimento estão surgindo na Ásia, como fornecedores de corantes capilares, vitaminas e conservantes para aplicação em fórmulas de xampu.