

7

Referências Bibliográficas

ABIHPEC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos, **Panorama do Setor, 2006**, www.abihpec.org.br, acesso em 8 de setembro de 2007.

ASHENBAUM, B. Defining Cost Reduction and Cost Avoidance. Center for Strategic Supply Research (Caps), **Critical Issues Report**, Março 2006

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. The Free Press, New York, 1990.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. São Paulo. Bookman, 2002.

BAILY P; FARMER D.; DAVID J.; DAVID Jones. **Compras: Princípios e Administração**, São Paulo. Ed. Atlas, 2000.

BENSAOU, M. Portfolios of Buyer-Supplier relationships. **Sloan Management Review**, Summer, 1999.

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p.131-156, março de 2007.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

CAMUFFO A.; FURLAN A; ROMANO P.; VINELLI A. The process of supply network internationalization. **Journal of Purchasing and Supply Management**, No 12, 2006, p. 135-147.

CAVINATO, J. Fitting purchasing to the five stages of strategic management. **European Journal of Purchasing and Supply Management**. No 5, 1999, p. 75-83.

CAVINATO, J. What's your supply chain type? **Supply Chain Management Review**, May/June 2002, p. 60-66.

CARR A.; ELLRAM L.M. A History and Review of the Literature. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Spring 1994, p. 10-18.

CARR A.; SMELTZER L. An empirically based operational definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, vol.3, nº 4, 1997 (p. 199-207).

CARR A.; SMELTZER L. An empirical study of the purchasing and supply management skills required for the new millennium. **The 9th International Annual IPSERA Conference and The Third Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management**, presented on the Conference 2000, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, 2000, p. 134-144.

CARTER P.L.; MONCZKA R.M. **Strategic Performance Measurement for Purchasing and Supply**. Center for Strategic Supply Research (CAPS), 2005.

CHEN I.J.; ANTHONY P.; LADO A.A. Strategic purchasing, supply management and firm performance. **Journal of Operations Management**, 22, 2004, p. 505-523.

COASE, Ronald H. – The Nature of the Firm. **Economica**, vol.4, n.16, nov.1937.

COUNCIL of Supply Chain Management Professionals www.cscmp.org, acesso em 22 de abril de 2008.

EIRIZ, V. - Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC – v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001, p 65-90.**

ELLRAM, L.M. **The use of the case study method in logistics research. Journal of Business Logistics**. Vol 17, No 2, 1996.

ELLRAM, L.M; ZSIDISIN, G.A.; STIFERD, S.P.; STANLY, M.J. The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success. **Journal of Supply Chain Management**, 30, no1, Wint 2002, p. 4-17.

ELLRAM, L.M; ZSIDISIN, G.A. Factors that drive purchasing and supply management's use of information technology. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.49, No.3, Agosto 2002. p. 269-281.

ELLRAM, L.M. Supply's management's involvement in the target costing process. **European Journal of Purchasing & Supply**, 2002, p. 235-244.

ELLRAM, L.M.; OLSEN R.F. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. **Industrial Marketing Management**, 26, 1997, p. 101-113.

FLEURY, P.F.; WANKE P.; FIGUEIREDO K.F. **Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

FURTADO, Gustavo A.P. Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte. **Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo**, 2005.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. - Competing for the Future. **Harvard Business Review**, July-August 1994, p. 1-9.

HOLCOMB T.R.; HITT M.A. - Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, vol. 25, no 2, 2006, p.8-464.

Jornal O Estado de São Paulo, **Segmento de Economia & Negócios** - 28.10.07.

JÜTTNER, U. Supply Chain Risk Management: understanding the business requirements from a practitioner perspective. **The International Journal of Logistics Management**. Vol.16 No. 1, 2005. p. 120-141.

KELLE, P.; MILLER P.A. Stockout Risk and order splitting. **International Journal of Production Economics**, 71, 2001. p. 407-415.

KLOTZLE, M.C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea – RAC – v.6 n. 1, Jan / Abr. 2002, p.85-104.**

KOTABE, M.; AULAKH, P.S.; SANTILLÁN-SALGADO,R.J.; TEEGEN H.; DE ARRUDA, M.C.C. GREENE, W. Strategic alliances in emerging Latin America: A view from Brazilian, Chilean and Mexican companies. **Journal of World Business**, 35(2), 2000. p. 114-132.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, September-October 1983, p. 109-117.

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

LEE, L.H. Creating Value Through Supply Chain Integration. **Supply Chain Management Review**, vol. 14, no 4, 2000, p.7-30.

LEENDERS, M.R.; NOLLET J.; ELLRAM L.M. Adapting Purchasing to Supply Chain Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 24 No 1. 1994. p. 40-42.

MAIA, Luis Otávio Aleotti; QASSIM, Raad Yahya. Minimum cost safety stocks for frequent delivery manufacturing. **International Journal of Production Economics** 62, 1999, p. 233-236.

Manual de Importação da UNESP, acessado em 27/03/07 via site: www.unesp.br/prad/importacao/manual-importacao.pdf.

MARTINS, Rodrigo C. Estratégia de Compras na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal e Cosméticos: Um Estudo de Casos. **Dissertação de**

Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior – www.desenvolvimento.gov.br / alicesweb.desenvolvimento.gov.br - O Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet, denominado ALICE-Web, acessado em 31 de agosto de 2007.

MONCZKA R.M; CARTER P.L.; CARTER J.R.; SLAIGHT T.H.; SWAN A.J. The future of purchasing and supply: An environmental scan. **The 9th International Annual IPSERA Conference and The Third Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management**, presented on the Conference 2000, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, 2000, p. 146-151.

MONCZKA R. M.; GIUNIPERO L.C.; Organizational approaches to managing international sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 27, No. 5/6, 1997, p. 321-336.

MONCZKA R.M. PETERSEN K.J.; HANDFIELD R.B.; RAGATZ G.L. Success Factors in Strategic Supplier Alliances: the Buying Company Perspective. **Decision Sciences**, Volume 29, No.3, Summer 1998.

MORGAN, J.P.; MONCZKA R. M. - Why supply chains must be strategic. **Purchasing**, April 17, 2005, p. 42-45.

MORGAN, J.P.; MONCZKA R. M. Competitive supply strategies for the 21st century. **Purchasing**, January 13, 2000, p. 48-59.

NARASIMHAN, R; DAS, A. - An empirical examination of sourcing's role in developing manufacturing flexibilities. **International Journal of Production Research**, vol.38 No. 4, 2000, p. 875-893.

NIELSEN **Retail index bimestral** Julho-Agosto 2007 (categorias: Shampoo e Pos-Shampoo) - <http://br.acnielsen.com/site/index.shtml>, acessado em 13 de setembro de 2007.

NOLLET Jean; PONCE Silvia; CAMPBELL Manon. - About « strategy » and « strategies » in supply management. **Journal of Purchasing and Supply Management**. 11, 2005, p.129-140.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, March-April, 1979, p.137-145.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May 1, 1991, p. 3-15.

PRASAD, S.; BABBAR, S. International operations management research. **Journal of Operations Management** 18, 2000, p.209-247.

Jornal O Globo, **Revista O Globo**, no 182, 20 de Janeiro de 2008, p. 40-41.

SPEKMAN, R.E.; KAMAUFF, J.; SPEAR, J. Towards a more effective sourcing and supplier management. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, 5, 1999, p. 103-116.

PHILLIPS L.M.; TUMMALA V.M. Best Practices in Purchasing & Supply Chain Management. **In CAPS Research**, March 2002.

QUINTENS Lieven; PAUWELS Pieter; MATTHYSSENS Paul. Global purchasing : State of the art and research directions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 12, 2006. pp 170-181.

UNCTAD (2006) **World Economic Situation and Prospects 2006**. Disponível em < <http://www.worldbank.org/reference>>. Acessado em 11 de setembro de 2006.

UNCTAD (2006) **World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development**. Disponível em < <http://www.worldbank.org/reference>>. Acessado em 11 de setembro de 2006.

WOOD Jr, ZUFFO, P. K. - Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.38, n.3, Jul/Set 1998, p.55-63.

WOOD Jr.; CALDAS M. – Antropofagia Organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.38, Out/Dez 1998, p.6-17.

WILLIAMSON, Oliver E. – Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Economic Issues**, n.22 oct. 1979 p. .

Apêndice A

Etapas do processo de nacionalização de produtos

Ao chegar ao Brasil, as mercadorias importadas são colocadas em armazéns alfandegados até que sejam cumpridos os procedimentos determinados pela Alfândega Brasileira. Esses recintos são classificados como: zona primária - Instalações Portuárias Alfandegadas (IPA) e zona secundária – que são as Estações Aduaneiras Interiores (EADI).

Todo produto que chega ao Brasil via processo de importação, estará sujeito ao Despacho Aduaneiro de Importação, processado pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior. Trata-se de um sistema informatizado que é administrado pela Secretaria da Receita Federal (SRF) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN), órgãos gestores no comércio exterior.

A Declaração de Importação (DI) é o documento base para todo processo de Despacho de Importação. É formalizado pelo Importador ou seu Despachante Aduaneiro, no SISCOMEX, no momento do Desembaraço da Mercadoria. A DI é exigida em todas as importações e possui as informações comerciais, cambiais e fiscais necessárias à análise da operação. Ela permite o início de processo de Desembaraço Alfandegário, com conseqüente liberação da mercadoria importada (Manual de Importação da UNESP).

Em seguida, o registro da Declaração de Importação (DI) deverá ser solicitado, o qual será efetuado no SISCOMEX e em seguida, com o recolhimento dos impostos. Uma vez registrada a DI no SISCOMEX, o sistema emitirá, a pedido do importador, o extrato da DI, que deverá ser entregue juntamente com outros documentos à Secretaria da Receita Federal. A seguir, a DI será selecionada para um dos canais de conferência aduaneira, que são: VERDE, AMARELO, VERMELHO ou CINZA. Esta seleção é feita pelo SISCOMEX, de acordo com parâmetros estabelecidos pela Coordenação Geral do Sistema Aduaneiro (COANA). Abaixo, temos uma classificação dos canais:

- **VERDE** - Responsável por cerca de 80% das importações que entram pelos portos brasileiros. Neste canal, o sistema procederá ao desembaraço aduaneiro de maneira automática, sendo dispensados o exame documental, a verificação da mercadoria e a entrega dos documentos de instrução do despacho;

- **AMARELO** – Determina a realização de exame documental e não sendo constatada irregularidade, é efetuado o desembaraço aduaneiro e dispensada a verificação da mercadoria;

- **VERMELHO** - A mercadoria será desembaraçada somente após a realização de exame documental e da verificação física da mercadoria, o que leva em torno de dois dias;

- **CINZA** - O desembaraço somente será realizado após o exame documental, a verificação da mercadoria e o exame preliminar do valor aduaneiro, o que leva em torno de dois dias. Depois de concluída esta etapa, é efetuado o registro de desembaraço no SISCOMEX, o importador recebe a autorização para receber a mercadoria, com a emissão do Comprovante de Importação (CI). Paga-se as taxas portuárias, de armazenagem e outras despesas adicionais e a mercadoria pode ser removida.

Os Modais de Transporte

Segundo Bowersox e Closs (2001), a escolha do modal de transporte irá influenciar consideravelmente no desempenho logístico da organização, já que dependendo do modal selecionado, o tempo de deslocamento da mercadoria, os custos de transporte, o nível de estoque e a confiabilidade da entrega serão diretamente impactados.

Bowersox e Closs (2001) apresentam os cinco tipos de modais de transporte que são o rodoviário, o ferroviário, o aéreo, o aquaviário e o dutoviário e estabelecem que a escolha de cada um dos modais deve estar em linha com política de custos logísticos e de estoque da empresa, como vemos a seguir:

Ferrovário

Altos custos fixos em equipamentos, terminais, vias férreas etc.

Custo variável baixo.

Rodoviário

Custos fixos baixos (rodovias estabelecidas e construídas com fundos públicos).

Custo variável médio (combustível, manutenção etc.).

Aquaviário

Custo fixo médio (navios e equipamentos).

Custo variável baixo (capacidade para transportar grande quantidade de tonelagem).

Dutoviário

Custo fixo mais elevado (direito de acesso, construção, requisitos para controles das estações e capacidade de bombeamento).

Aeroviário

Custo fixo alto (aeronaves e manuseio, sistemas de cargas).

Alto custo variável (combustível, mão-de-obra, manutenção etc.).

Bowersox e Closs (2001) estabelecem também uma lista dos insumos mais frequentemente transportados por cada um dos modais, como segue abaixo:

Modal / Natureza de Composição do Tráfego**Ferrovário**

- Indústrias Extrativas
- Indústrias Pesadas
- Commodities Agrícolas

Rodoviário

- Indústrias de produção leve e média
- Distribuição entre atacadistas e varejistas

Aquaviário

Commodities de Mineração

Commodities Básicas a Granel

Produtos Químicos

Cimentos

Alguns produtos agrícolas

Dutoviário

Petróleo

Mistura Semifluida de carvão

Gás Natural

Aéreo

Alguma *commodity* específica

Situação de Emergência

Anexo 1 – Questionário enviado aos fabricantes de cosméticos no Brasil.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

OPÇÃO PROFISSIONAL



Explicar as razões pelas quais as empresas do ramo de cosméticos, com atividade fabril no Brasil, estão utilizando (migrando) a prática de “*strategic security*” para a aquisição de álcool ceto estearílico, insumo crítico para o processo produtivo de xampus e condicionadores.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

O questionário a seguir é parte integrante da Dissertação de Mestrado do aluno Leonardo Antonio S. da Motta cujo tema é: “**Explicar as razões pelas quais as empresas do ramo de cosméticos, com atividade fabril no Brasil, estão utilizando (migrando) a prática de “*strategic security*” para a aquisição de álcool ceto estearílico, insumo crítico para o processo produtivo de xampus e condicionadores**”.

O objetivo do trabalho é identificar se a área de **Compras** dos principais fabricantes de xampus e condicionadores localizados no Brasil está utilizando esta prática, na compra do **álcool ceto estearílico**.

Todas as informações serão tratadas de forma sigilosa, não havendo identificação do respondente.

Ao final do trabalho, os dados compilados da pesquisa serão disponibilizados para os respondentes, bastando apenas que me informem o e-mail para o qual eu deverei enviar a pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua atenção.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Este questionário foi idealizado de forma a facilitar seu preenchimento e tomar o mínimo possível do seu tempo. Por favor, assinale a alternativa correspondente a sua resposta para cada pergunta.

- Solicitamos que todas as respostas sejam preenchidas. Entretanto, caso exista alguma informação que não possa ser respondida, pedimos que deixe seu espaço de resposta em branco. Seu questionário será de extrema importância, mesmo se algumas das perguntas não puderem ser preenchidas.

INSTRUÇÕES PARA DEVOLUÇÃO DO QUESTIONÁRIO:

Em função do cronograma previsto para a coleta de dados e divulgação dos resultados desta pesquisa, solicitamos enviar a resposta até o dia **09 de janeiro de 2008 para:** Prof. André Lacombe: lacombe@rdc.puc-rio.br

EM CASO DE DÚVIDA: entrar em contato através do telefone:

(21) 3527-1098

Muito Obrigado.

Questionário para avaliação da prática adotada pelo depto de Compras na aquisição de álcoois alifáticos (cetílico, estearílico e cetoestearílico):

- 1- Qual o faturamento da empresa (em milhões de Reais)?
() Abaixo de 100 () Entre 100 e 500 () Entre 500 e 1000 () Entre 1000 e 5000 () Acima de 5000;
- 2- A empresa é:

() Multinacional
() Nacional
- 3- Qual a sua função no depto de Compras?

() CPO
() Diretor de Compras
() Gerente de Compras
() Supervisor de Compras
() Analista de Compras
() Comprador
() Outros _____
- 4- A sua empresa compra álcool cetoestearílico para ser utilizado no processo produtivo?

() Sim
() Não
- 5- Qual o nível de importância deste insumo para sua empresa?
() Muito crítico e sua falta pode comprometer a continuidade do processo produtivo;
() Crítico e sua falta pode comprometer a continuidade do processo produtivo;
() Não é crítico para o processo.

6- Em relação ao valor representado por este produto, em termos de participação no montante de gasto (R\$) das compras anuais de insumo, este item pode ser considerado como:

- A – alto valor de compra para a empresa;
- B – médio valor de compra intermediário para a empresa;
- C – baixo valor de compra para a empresa

7- Qual a **principal origem** do álcool cetosteárico comprado por sua empresa? Neste caso, por favor, **marque apenas 1 região** que seria aquela que representa a maior participação percentual no volume de compras do álcool.

- América Central
- América do Sul;
- África
- Ásia;
- Europa;
- Estados Unidos;
- Outros

8- Esta compra é feita diretamente por sua empresa ou através de algum distribuidor aqui no Brasil?

- Compra direta
- Compra através de distribuidor de matérias-primas
- Outros _____

9- Caso a compra seja feita via distribuidor, por favor, identifique o (s) principal (is) motivo (s) que levou (aram) a sua empresa a terceirizar esta etapa do processo de compras e qual o grau de importância para cada um deles?

- a. Liberar o tempo do comprador para ações mais estratégicas;
Muito importante () () () () () () () Pouco
- b. Reduzir o nível de estoque;
Muito importante () () () () () () () Pouco
- c. Reduzir o desembolso financeiro da empresa;
Muito importante () () () () () () () Pouco
- d. Reduzir o lead-time da compra;
Muito importante () () () () () () () Pouco

- e. Compor estoque de segurança local, visando minimizar o risco de falta de insumo;
Muito importante () () () () () () () Pouco
- f. Transferir para o distribuidor as tarefas burocráticas ligadas à nacionalização das mercadorias;
Muito importante () () () () () () () Pouco

10- Quais são as atividades exercidas pelo distribuidor?

- a. () Colocação do pedido junto ao fabricante;
b. () *Follow-up* da entrega do pedido;
c. () Coordenação do embarque (contratação de espaço em navio, movimentação de container no porto, outras atividades);
d. () Desembaraço aduaneiro no Brasil (processo de nacionalização do insumo);
e. () Estoque de segurança no Brasil;
f. () Transporte até sua fábrica;
g. () Outras atividades relevantes
-

11- Como você considera a relação comercial de sua empresa com o Distribuidor?

Muito importante () () () () () () () Pouco
Importante

MUITO OBRIGADO.