

5

Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo principal 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 a matriz de portfólio de Kraljic.

Buscou também entender o funcionamento da matriz de portfólio de Kraljic, citada em diversos estudos sobre cadeias de abastecimento. Além disto, verificar como este modelo poderia ajudar as empresas fabricantes de xampus e condicionadores no Brasil a adotarem políticas de compras que reduzam o gasto de compra, sem comprometer o abastecimento do álcool *ceto estearílico* e consequentemente, a continuidade do processo produtivo. Trata-se de um insumo crítico para o segmento, cuja principal fonte de aquisição está localizada na Ásia.

Como afirmam Ellram e Zsidi (2002), a função Compras e a Gestão da Cadeia de Suprimentos podem ter significativa influência na *performance* da empresa, tanto no que tange a projetos de redução de custos, como na gestão de alianças estratégicas com fornecedores responsáveis pelo fornecimento de insumos críticos para o funcionamento da empresa.

Por fim, objetivou-se levantar junto às empresas do setor os procedimentos utilizados na compra do produto em questão, avaliando um ou mais casos práticos de sua adoção e seus resultados.

Em função da dificuldade em obter informações dos diferentes *players* do mercado cosmético que atuam no Brasil, que não responderam o questionário de pesquisa enviado via ABIHPEC, optou-se então pela realização de um estudo de caso, baseado no processo de compra de uma das empresas que concordaram em participar da pesquisa.

A empresa, que foi chamada de ICSA, apresentou as ações implantadas para obter um significativo ganho de compras, a partir da mudança da fonte de abastecimento do álcool *ceto estearílico*. Por ser um item crítico para o processo

produtivo, e considerando que o fornecedor estava localizado na Ásia, houve uma preocupação em garantir o fornecimento do insumo, sem comprometer o processo produtivo.

A ação inicial foi a de elevar o nível do estoque, o que gerou então um custo financeiro para a ICSA, que era obrigada a manter de 2 a 3 meses de estoque de segurança. A equipe de compras buscou então uma solução alternativa para este problema e optou pela inclusão de um novo elo na cadeia de abastecimento, que foi um distribuidor de matérias-primas, localizado no Brasil, e que teria como principais responsabilidades a colocação do pedido de compra, a gestão logística e documental do processo de importação e a formação de estoque de segurança.

Esta ação foi cuidadosamente analisada pela equipe de Compras da ICSA, através da construção de cenários que analisavam tanto o gasto de compra como o impacto nos níveis de estoque, levando em conta a criticidade do insumo para a produção. Como estabelecem Monczka e Morgan (2000), decisões envolvendo a área de Compras, e especificamente relacionadas com produtos e serviços que devem ou não ser adquiridos diretamente pela empresa (*insourcing/outourcing*), devem ser analisadas sob uma perspectiva estratégica.

Para estes autores, é preciso considerar tanto as características internas da organização (estrutura departamental, recursos financeiros, entre outros), quanto os aspectos externos, sobretudo à disponibilidade de fornecedores qualificados e de insumos para o processo produtivo. A empresa precisa refletir bem sobre estes aspectos de forma a manter seu foco em suas competências principais.

Carr e Pearson (1999) afirmam que a organização deve avaliar se possui custos competitivos para executar internamente a tarefa ou se deve direcioná-la para um terceiro, lembrando que no caso de uma parceria, há a incidência dos custos de transação. Os custos de transação seriam os custos associados às ações que envolvem a gestão de contratos entre empresas como negociação, coordenação, implantação e monitoramento (WILLIAMSON 1985).

Ainda segundo Carr e Pearson (1999), o gerenciamento do relacionamento da empresa com seus fornecedores representa um investimento feito pela organização, que pode gerar uma redução nos custos de transação e contribuir para um relacionamento mais cooperativo entre as empresas.

Por se tratar de uma atividade que demanda conhecimentos da legislação de importação e gestão da cadeia logística, a empresa focal conclui que a operação pode ser realizada de maneira mais eficiente através de um intermediário de compras. Empresa que já realiza esta operação para diversas organizações do setor, tendo com isto adquirido *know-how* na execução de todo o processo de importação e economias de escala.

Através da parceria com o Distribuidor, a área de Compras transfere para o primeiro as funções operacionais como colocação de pedidos, gestão de documentos e acompanhamento dos embarques, liberando o tempo do comprador para ações de redução de custos, análise de novos mercados, entre outras. Atividades muitas vezes colocadas de lado em função das urgências e demandas operacionais do dia-a-dia.

Espera-se também que a parceria com o distribuidor contribua para reduzir os custos de compra do insumo, sobretudo através de uma melhor *performance* logística e da redução do custo de estoque, sem colocar em risco o abastecimento do insumo, dado que o distribuidor manteria o mesmo nível de estoque de segurança que era mantido pela ICSA. Além disto, a ICSA não precisaria antecipar recursos financeiros para a compra do insumo no mercado internacional.

A aplicação da matriz de portfólio de Kraljic em uma indústria de cosméticos no Brasil exemplifica a realização de uma ação estratégica da área de Compras, envolvendo atividades críticas como seleção de fornecedores e importação de insumos. Com afirmam Carr e Smeltzer (1997), é fundamental que as ações de Compras estejam alinhadas com a estratégia global da organização, pois qualquer ganho obtido pela empresa na compra de materiais, impacta diretamente no seu resultado.

Ao aplicar a matriz de portfólio de Kraljic, a ICSA pôde avaliar não só o impacto financeiro de uma ação de Compras no resultado da empresa, como

também gerar condições que visem reduzir o risco de desabastecimento, já que se trata de um item crítico para a produção e cujo novo fornecedor está localizado em região distante do ponto de consumo. Até o momento da realização desta pesquisa, como foi visto, os resultados eram satisfatórios para a ICSA.

Porém, vale ressaltar que durante a realização deste estudo de caso ocorreu o desabastecimento de álcool *ceto estearílico* na fábrica de xampus e condicionadores da ICSA, em função de atraso na entrega do produto pelo distribuidor, que alegou problemas no processo de nacionalização do insumo.

Esta falta de insumo comprometeu seriamente o processo produtivo da ICSA, que ficou 2 dias sem poder produzir uma única unidade de xampu e condicionador, gerando um prejuízo estimado de R\$ 1 milhão.

Foi necessário então incorrer em custos adicionais de frete aéreo, pagos totalmente pela ICSA. que, posteriormente, demandou uma indenização junto ao distribuidor. Neste momento, verificou-se a ausência de um instrumento formal entre distribuidor e empresa cliente, no qual estivessem formalizadas as obrigações de ambas as partes e eventuais punições em casos de falhas.