



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I. P.
Delegação Regional Norte
Centro de Emprego e Formação Profissional do Alto de Trás-os-Montes

PURCHASING

Âmbito e importância do purchasing



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL





OBJETIVOS

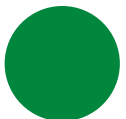
- Caraterizar a importância estratégica do purchasing;
- Descrever as fases para a implementação de um processo de procura e seleção de potenciais fornecedores;
- Caraterizar o processo de estabelecimento de parcerias.



DEPARTAMENTO DE COMPRAS

○ Objetivos

- Manter a qualidade e valorizar os produtos da empresa;
- Minimizar as despesas no inventário;
- Manter o fluxo de compras de forma a manter o fluxo de saídas;
- Fortalecer a posição competitiva da empresa.





DEPARTAMENTO DE COMPRAS

○ As compras também podem envolver

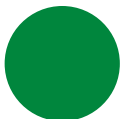
- Desenvolvimento e revisão das especificações do produto;
- Receção e tratamento de requisições;
- Adjudicação de contratos de fornecimento;
- Inspeção do bem recebido;
- O seu armazenamento e liberação adequada.



OBJETIVOS DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O departamento das compras tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas.

A minimização dos custos é o FATOR-CHAVE

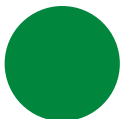




DEPARTAMENTO DE COMPRAS

○ Atividades do Departamento de Compras

- Pesquisa dos fornecedores
- Aquisição: entrevistar vendedores; negociar contratos; efetuar as encomendas de compras; acompanhar o recebimento de materiais
- Administração: manutenção dos stocks mínimos; evitar excessos de stocks
- Diversos: fazer estimativa de custo; cuidar das relações comerciais recíprocas





TIPOS DE COMPRAS

- Compra normal – procedimento adotado quando o prazo for compatível para obter as melhores condições comerciais e técnicas de materiais, por meio de todas as etapas.

É mais vantajosa, pois permite ao comprador o estabelecimento de condições ideais para a empresa.

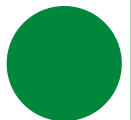




TIPOS DE COMPRAS

- Compra de emergência – acontece quando a empresa falha na elaboração do planeamento ou no atendimento de necessidades oriunda de problemas operacionais.

A perda de várias etapas fundamentais torna a compra de emergência desvantajosa, porque os preços obtidos são elevados em relação aos da compra normal.

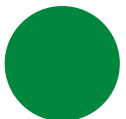




NEGOCIAÇÃO

“Negociação é o processo dinâmico por meio do quando duas partes buscam um acordo mutuamente satisfatório, em que cada parte procura obter um grau ótimo de satisfação”

(NEVES, 2009, p. 21)





NEGOCIAÇÃO

NEGOCIAÇÃO = arte + ciência + habilidade

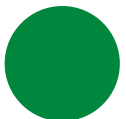




ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

- Elementos fundamentais da negociação
 - Informação
 - Tempo
 - Poder

Estes elementos estão intimamente relacionados com as estratégias, táticas e técnicas empregadas durante o processo de negociação.



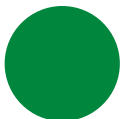


ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

○ INFORMAÇÃO

É tudo aquilo que reduz a incerteza, ou seja, é saber o máximo possível sobre o outro, as suas necessidades, táticas e expectativas.

Na maioria dos casos, quem possui maior número de informações obtém melhor resultado na negociação.



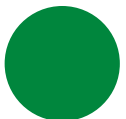


ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

○ TEMPO

É um fator essencial nas negociações. O tempo é o momento certo, o mais adequado para se tomar uma decisão, fazer uma oferta, afirmar ou argumentar alguma coisa.

O tempo e o prazo podem favorecer cada lado, dependendo das circunstâncias.

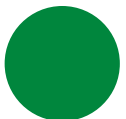




ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

○ PODER

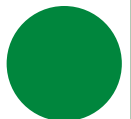
É a capacidade de influenciar pensamentos e comportamentos das pessoas, de exercer controle sobre as pessoas, factos, situações e sobre si mesmo.





FASES DA NEGOCIAÇÃO

- Preparação – planeamento e levantamento das informações;
- Discussão – negociação;
- Proposição – estabelecimento das condições;
- Efetivação do acordo – assinatura do contrato / fatura;
- Acompanhamento – avaliação das encomendas





ESTRATÉGIAS DA NEGOCIAÇÃO

- São estratégias de negociação para o profissional de compras:
 - Prospetar o mercado em diversos aspetos;
 - Criar alternativas;
 - Estabelecer objetivos alcançáveis;
 - Estabelecer objetivos perfeitamente definidos.





AÇÕES PARA A NEGOCIAÇÃO

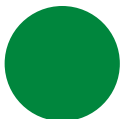
- **Ações práticas necessárias para a negociação:**
 - Tomar nota de tudo que puder interessar no definido na negociação para posterior utilização;
 - Desenvolver a habilidade de capacidade de observação e de concentração;
 - Permitir que a outra parte faça alguma concessão, com dignidade.



BOM NEGOCIADOR

○ Pré-requisitos de um bom negociador:

- Saber escutar;
- Ter paciência e autocontrole;
- Possuir raciocínio rápido;
- Possuir capacidade de análise e síntese;
- Ter flexibilidade;
- Saber inspirar confiança;
- Saber inspirar e tolerar conflitos e ambiguidades.



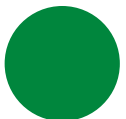


RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES

○ Resultados das negociações:

- **Perde – Perde:** trata-se do pior resultado possível, em negociação, para as duas partes pois ambas, de algum modo, saem a perder e, em muitos casos, nem mesmo o negócio é realizado.

Caraterísticas: pouco importam as necessidades do outro lado, nesta situação cada parte está preocupada exclusivamente com a sua posição.

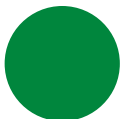




RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES

- **Ganha – Perde ou Perde – Ganha:** no longo prazo trata-se de um resultado desfavorável. Há muitas organizações incapazes de abrir mão de só querer ganhar.

Caraterística: falta de visão a longo prazo.

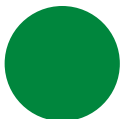




RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES

- **Ganha – Ganha:** ambas as partes devem ganhar. Deve-se encontrar o máximo de ganho para o lado da organização compradora de modo a não impor perdas à outra parte.

Caraterísticas: no longo prazo implica os melhores benefícios para as parte envolvidas.





MERCADOS EXTERNOS

Acesso a mercados externos:

- Exploração de contactos com os intervenientes;
- Aquisição de conhecimentos sobre novas tecnologias;
- Avaliação de matérias-primas e de fornecedores alternativos;
- Avaliação das alterações e tendências de mercado.



RELAÇÕES COM FORNECEDORES

Desenvolvimento de relações e projetos com fornecedores:

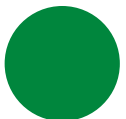
- Gerir os relacionamentos em torno de objetivos de melhoria constantes (Win-Win);
- Desenvolver e gerir projetos de desenvolvimento conjunto (novas matérias primas, produtos, processos, formas e tempos de entrega);
- Aumentar a eficiência do processo de abastecimento e obter ganhos de produtividade.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

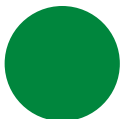
“Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar o seu negócio com eficácia para ter lucro e ainda assim vender um produto a preços competitivos”
(DIAS, 1993)





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

De uma maneira geral, as empresas procuram reduzir os números de fornecedores com que negociam, focalizando-se apenas naqueles que possuem o conjunto certo de capacidades.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Fontes de fornecimento de fornecedores:

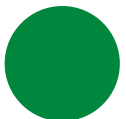
- **Fonte única** – implica que apenas um fornecedor está disponível devido a patentes, especificações técnicas, matéria-prima, localização, e assim por diante.
- **Fonte múltipla** – é a utilização de mais de um fornecedor para um item.
- **Fonte simples** – é uma decisão planeada pela organização no sentido de selecionar um fornecedor para um item quando existem várias fontes disponíveis. A intenção é criar uma parceria a longo prazo.



SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Fatores que influenciam a escolha dos fornecedores:

- **Habilidade:** é importante que o fornecedor tenha capacidade técnica de modo que possa auxiliar o comprador de forma a sugerir melhorias e mudanças no produto;
- **Capacidade de produção:** a produção deve ser capaz de satisfazer as especificidades do produto de forma consistente, produzindo, ao mesmo tempo, o menor custo possível de defeitos.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

- **Confiabilidade:** escolher um fornecedor confiável, com reputação e financeiramente sólido.
- **Serviço pós-venda:** se o produto tem natureza técnica ou se irá necessitar de apoio técnico, o fornecedor deve ter um bom serviço de atendimento pós-venda.
- **Localização do fornecedor:** uma localização próxima auxilia na redução dos tempos de entrega.
- **Preço:** o fornecedor deve ser capaz de oferecer preços competitivos, ou seja, fornecer as mercadorias necessárias na quantidade e na qualidade exigidas e no tempo desejado.



SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Relacionamento entre fornecedores:

- **Fornecedores monopolistas:** fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado, normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento.
- **Fornecedores habituais:** fornecedores tradicionais que são sempre consultados numa coleta de preços. São os que prestam melhor atendimento porque têm consciência da concorrência.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

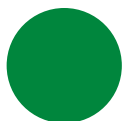
- **Fornecedores especiais:** são os que ocasionalmente poderão prestar serviços que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.



SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Vantagens de ter vários fornecedores para um produto:

- Maior segurança no ciclo de reposição de materiais;
- Maior liberdade de negociação e consequentemente um potencial de redução de preço de compra;
- Maiores oportunidades de os fornecedores se familiarizarem com os nossos componentes e/ou peças.

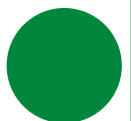




SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ O que devemos ter em conta na escolha de vários fornecedores:

- Disputa – estabelecimento da condição de concorrência perfeita;
- Opções – grande liberdade de opção na escolha de fornecedores;
- Tecnologia – mobilidade na mudança de qualidade e possibilidade de aproveitamento da inovação tecnológica oferecida pelos vários fornecedores;
- Liberdade – grande independência da empresa em relação às fontes de suprimento.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

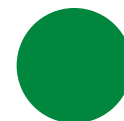
○ Fatores válidos para a adoção de um único fornecedor:

- Conhecimento – aumento do conhecimento entre as empresas;
- Qualidade – homogeneidade da qualidade dos materiais fornecidos;
- Condições – concentração de compras para obter melhores condições de fornecimento;
- Dependência – estabelecimento de uma dependência exagerada em relação ao fornecedor.



SELEÇÃO DE FORNECEDORES

	Fornecedor Único	Fornecedores múltiplos
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Maior potencial de desenvolver uma verdadeira relação ganha-ganha;• Maior dependência favorece maior comprometimento e foco dos esforços;• Melhor comunicação, mais ágil, barata e confiável;• Cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos;• Maior economia de escala.	<ul style="list-style-type: none">• Comprador pode forçar o preço para baixo através da competição entre fornecedores;• Maior flexibilidade no momento de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento;• Possuir várias fontes de conhecimento e de especialização pode ser importante em determinados casos.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">• Perda de flexibilidade e maior vulnerabilidade no caso de ocorrer falha no fornecimento do fornecedor;• Fornecedor pode forçar aumento dos preços caso não haja outra alternativa de fornecimento para o cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de se criar maior comprometimento com o fornecedor;• Maior esforço requerido para a comunicação no geral;• Fornecedores tendem a investir menos em novos processos e produtos;• Maior dificuldade de se obterem economias de escala.





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

- Fases do processo de seleção dos fornecedores

1ª Fase - Definição do problema

2ª Fase – Formulação de critérios

3ª Fase – Qualificação segundo os critérios

4ª Fase – Seleção final



SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ 1ª Fase - Definição do problema

Consiste na decisão de iniciar um processo de seleção de um novo fornecedor ou de consultar os fornecedores habituais.

É necessário analisar:

- Até que ponto é preferível aumentar ou restringir o leque de fornecedores habituais;
- Decisão de substituir ou não o fornecedor habitual





SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ 2ª Fase – Formulação de critérios

Grupo de critérios:

- Quantificáveis – custo, qualidade e serviço;
- Difíceis de quantificar – métodos de gestão e direção estratégica do fornecedor;
- Componente ambiental – fornecedores “amigos do ambiente”.

O cumprimento destes critérios vai ser, cada vez mais, um fator de criação de vantagem competitiva entre os fornecedores.



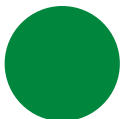


SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ 3ª Fase – Qualificação segundo os critérios

Esta nova fase inicia-se com a atribuição de pesos aos diferentes critérios, para posteriormente se efetuar a comparação das diversas propostas dos fornecedores.

➤ Para o comprador a qualidade é o critério percecionado como mais importante.





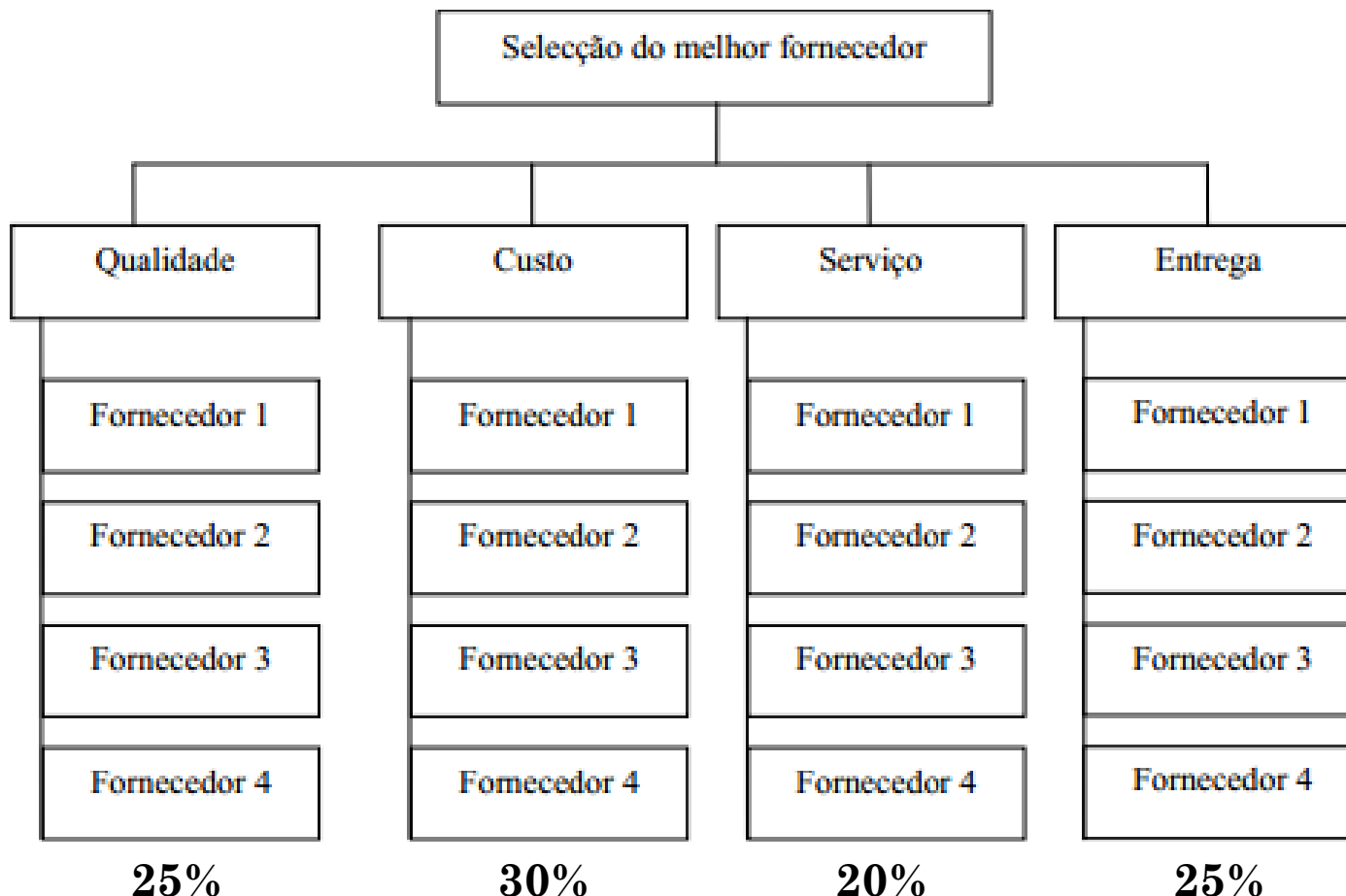
SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ 4ª Fase – Seleção final

Consiste na escolha do fornecedor que apresente a melhor qualificação segundo os critérios anteriormente estabelecidos.



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

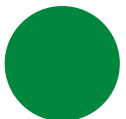




CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Critérios de seleção de fornecedores:

- Estrutura e aspetos tecnológicos;
- Comprometimento e compatibilidade estratégica;
- Aspetos de gestão;
- Competências;
- Outros.





CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Estrutura e aspetos tecnológicos

Grupo I	Critérios
Estrutura e aspetos tecnológicos	Qualidade
	Preço
	Cumprimento de entrega
	Serviço pós venda
	Capacidade de produção
	Tecnologia em uso
	Conhecimento técnico
	Compatibilidade geográfica
	Sistemas de trocas de dados
	Políticas de garantias
	Dimensão da empresa



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Comprometimento e compatibilidade estratégica:

Grupo II	Critérios
Comprometimento e compatibilidade estratégica	Motivação para a parceria
	Adequação das estratégias
	Compatibilidade na administração
	Disposição para partilhar informações confidenciais
	Disposição para recebimento de visitas
	Disposição para relacionamento de longo prazo
	Disposição para resolver conflitos
	Sentimento de confiança
	Sistemas de trocas de dados
	Comunicação



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Aspetos de gestão

Grupo III	Critérios
Aspetos de gestão	Desempenho económico
	Estabilidade financeira
	Controles operacionais de processo
	Plano de investimentos
	Estrutura organizacional
	Gestão de pessoal interno
	Gestão de segurança
	Responsabilidade social
	Prazo de entrega curto
	Capacidade a procura inesperadas
	Respostas às solicitações



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

○ Competências

Grupo IV	Critérios
Competências	Competência em manufatura
	Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos
	Rapidez na implantação de inovações
	Competência em redução de custos
	Competência para melhorias
	Competência do executivo de vendas
	Gestão de segurança



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

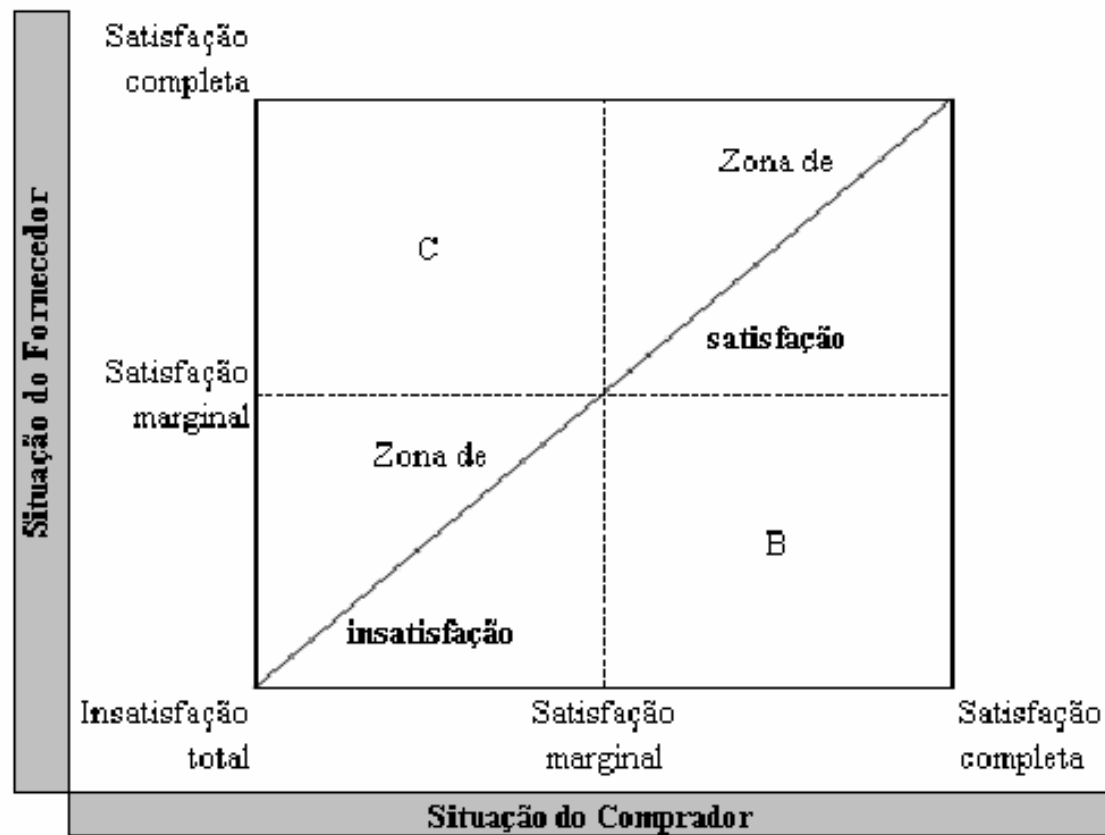
○ Outros

Grupo V	Critérios
Outros	Reputação da empresa
	Base de clientes
	Prémios e certificados
	Processos legais
	Histórico de desempenhos passados



PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

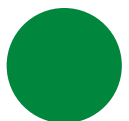
Modelo ótimo para o relacionamento com os fornecedores





PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

- Os relacionamentos de longo prazo somente se sustentam quando as partes se encontram na **zona de satisfação**;
- Quando o relacionamento se encontra nos **quadrantes B ou C** a situação entre as empresas é instável;
- Na **situação B**, onde o comprador tem interesse na manutenção do relacionamento, pode haver iniciativa deste com o intuito de desenvolver o fornecedor na tentativa de trazê-lo para a zona de satisfação;
- Quando o relacionamento está alocado na **zona de insatisfação** não é muito provável que a relação entre as empresas tenha continuidade.





PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ Tipos de relacionamento:

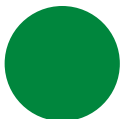
- Classe III – fornecimentos tradicionais onde o produto possui uma especificação mínima de qualidade, a negociação tem foco no preço, e os lotes necessitam de inspeções sistemáticas. O nível de stock do comprador é alto e a duração do relacionamento é curta.



PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ Continuação:

- Classe II – possibilidades de variação de preços dentro de critérios previamente acordados, responsabilidade do fornecedor pela qualidade dos produtos e compromisso com a melhoria contínua, pois o relacionamento é de longo prazo.

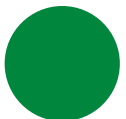




PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ Continuação:

- Classe I – há integração completa entre as partes dentro de uma lógica de parceria nos negócios. Neste relacionamento há intercâmbio constante de informações de produto e processo para além de cooperação no desenvolvimento de novos produtos.





PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ Tipos de parcerias:

- Tipo I – uma empresa reconhece a outra como parceira, mas há limitações de atividades conjuntas de planeamento e coordenação;
- Tipo II – as parcerias deste tipo experimentam um progresso na integração de atividades envolvendo mais áreas e departamentos de cada empresa e o horizonte de tempo é de longo prazo;
- Tipo III – as empresas possuem uma grande integração de atividades. O sentimento de que a relação perdurará por um longo tempo é presente neste tipo de parceria.

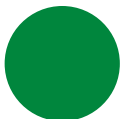




PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ Principais benefícios que o comprador obtém num regime de parceria com fornecedores:

- Redução do tempo de espera e aumento da responsabilidade do fornecedor;
- Redução de stocks e custos administrativos;
- Melhoria no planeamento de volumes a longo prazo devido à disponibilidade de dados;
- Avanços tecnológicos e inovadores conseguidos com a melhoria do fluxo de informações e utilização de recursos técnicos de ambas as partes;
- Redução da falta de produtos.





PARCERIAS ENTRE FORNECEDORES

○ **Caraterísticas dos relacionamentos de parceria:**

- Planeamento – reuniões conjuntas e comunicação intensa sobre os aspetos operacionais da parceria;
- Partilha de riscos e benefícios – advindos da sazonalidade e ciclos de desempenho;
- Prolongamento – expectativa de que o relacionamento continuará no futuro;
- Intercâmbio de informações operacionais – troca de informações para se manter um relacionamento estável;
- Controles operacionais;
- Ambos terem visões semelhantes.

