

UFCD - 0620
GESTÃO DE COMPRAS

Como surgiu o conceito de Logística

O conceito de Logística existe desde a década de 40, sendo utilizado, inicialmente, pelo exército dos EUA.

A principal função era abastecer, ou melhor, garantir o abastecimento de toda a tropa norte-americana na 2ª Guerra Mundial, compreendia desde a aquisição dos materiais, até sua distribuição no local correto na hora desejada.

**Imagine uma tropa sem munição ou comida?
Perderia a guerra sem lutar.**

EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA DESDE 1960

1960	1980		1990	
Fragmentação	Integração parcial		L	I
Estudo da Procura	A	M	O	N
Compras	D	A	G	T
Planeamento de pedidos	M	de	Í	E
Planea. De Produção	I	E	S	G
				→ SCM
Planea. de Materiais	N	R	T	R
Armazenagem	I	I	I	A
Transporte	S	A	C	D
Manipulação de Materiais	T	IS	A	A

SCM - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- A crescente competição e globalização das economias, a par da crescente necessidade de **ganhar competitividade pela eficiência operacional**, levanta novos desafios e oportunidades na forma de organizar e gerir, não apenas a produção, mas toda a cadeia de abastecimentos.

SCM - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

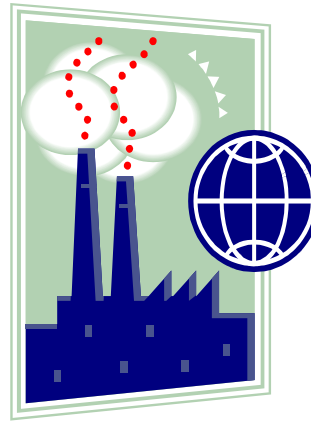
Neste contexto, a gestão estratégica e operacional da cadeia de abastecimento (supply chain management), entendida como a integração dos processos de negócios desde o consumidor final, passando pelos produtores ou prestadores de serviços, até aos fornecedores primários, tem-se afirmado como uma promissora ferramenta para obter vantagens competitivas no mercado

CADEIA LOGÍSTICA

Fornecedores

Fábrica / empresa

Clientes



Suprimento físico

Logística de produção

Distribuição física



LOGÍSTICA

Processo de



Planejar
Implementar
Controlar

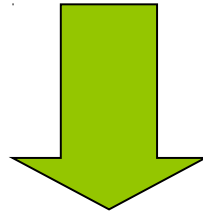


Fluxo e Armazenagem de:



Matéria Prima
Produtos em processo
Produtos acabados
Informações

*DESDE O PONTO DE ORIGEM
ATE O PONTO DE CONSUMO*



**DE FORMA EFICIENTE E EFETIVA
PARA CORRESPONDER AS
NECESSIDADES DOS CLIENTES**

LOGISTICA

É um processo com o qual se dirige de maneira estratégica a transferência e armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, começando dos fornecedores, passando através das empresas até chegar aos consumidores.

OBJETIVOS DA LOGÍSTICA

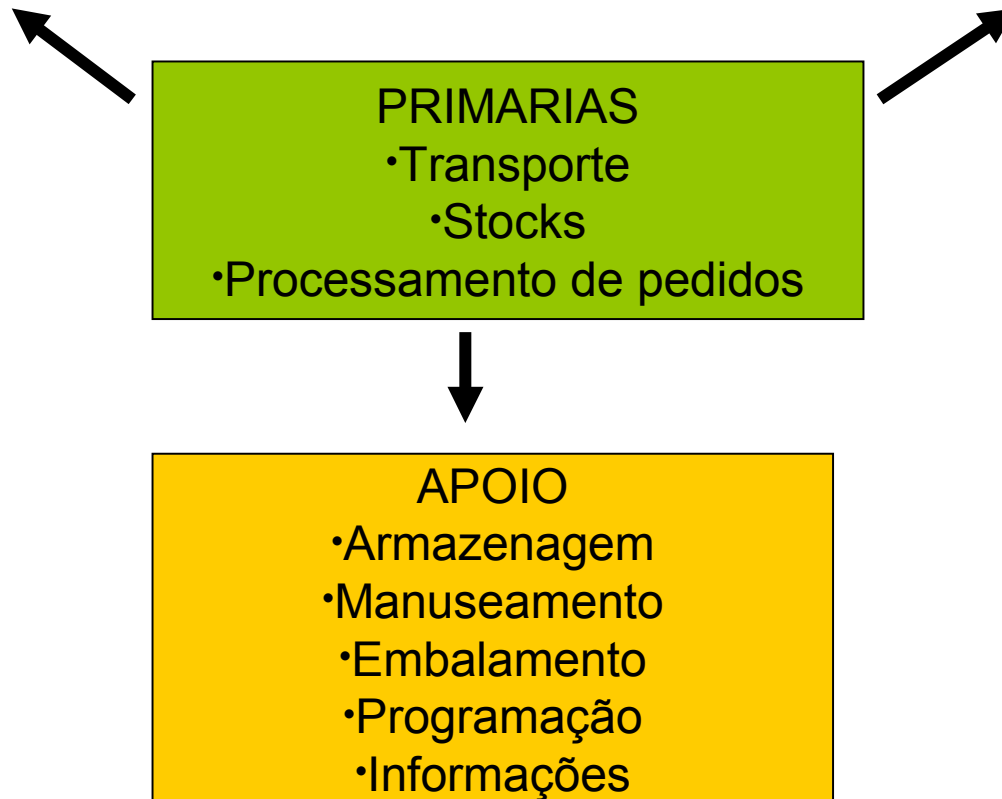
8 R`s

- 1- Right Cost → segundo custo justo
- 2- Right Place → no lugar justo
- 2- Right Time → no tempo justo
- 4- Right Quantity → na quantidade justa
- 5- Right Methode → com método justo
- 6- Right Materials → materiais justos
- 7- Right Quality → de justa qualidade
- Right Impression → com uma boa impressão

ATIVIDADES DA LOGISTICA

SUPRIMENTOS

DISTRIBUIÇÃO



Atividades primárias

Transportes: Considerada por muitos a atividade mais notória e conhecida no meio empresarial, os transportes é a atividade básica que trata da movimentação de materiais tanto interna como externamente. Absorve cerca de 2/3 dos custos logísticos. Os transportes agregam valor de lugar.

Stocks: Muitas vezes não é viável providenciar produção ou entrega instantânea a clientes.

Para se atingir um grau de disponibilidade maior, é necessário manter stocks. Estes servem como amortecedores entre a oferta e a procura.

O uso extensivo pode acarretar num aumento dos custos logísticos na ordem de 2/3.

Os stocks agregam valor de tempo.

Processamento de pedidos:

Os custos com processamento de pedidos são geralmente inferiores aos demais, porém consiste na atividade primária por ser um elemento crítico para se levar produtos aos clientes o mais rápido possível.

Atividades de Apoio

▮ **Armazenagem:**

Refere-se à administração do espaço necessário para manter stocks.

Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, recuperação de stocks, projeto de docas ou baías de atracção e configuração do armazém.

▮ **Manuseio de materiais:**

Está associada com a armazenagem e a manutenção de stocks.

Refere-se à movimentação de materiais nos locais de armazenagem.

São problemas importantes: seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para a formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho.

▮ **Embalagem de proteção:**

Um dos objetivos da Logística é movimentar produtos sem danificá-los de forma económica.

A Logística auxilia na definição da melhor embalagem



▮ **Obtenção:**

É a atividade ligada à compra de insumos de fornecedores, deixando estes insumos disponíveis para o sistema logístico. Consistem em itens desta atividade a escolha de fornecedores, as quantidades, programação de compras e a forma que o produto é comprado.

▮ **Programação do produto:**

É a atividade que lida com a distribuição (saída).

Refere-se às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando devem ser fabricadas.

▮ **Manutenção de informações:**

Nenhuma função logística dentro de uma empresa poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Manter uma base de dados é função principal desta atividade. Onde estão os clientes, volumes de vendas, padrões de entrega, etc.

VALORES QUE AGREGA A LOGÍSTICA

DE LUGAR



TRANSPORTE

DE TEMPO



STOCKS

DUPLA PERSPECTIVA NO NEGOCIO

VISÃO INTERNA



EFICIÊNCIA

VISÃO EXTERNA



EFICÁCIA

DUPLA PERSPECTIVA DA LOGÍSTICA

VISÃO INTERNA



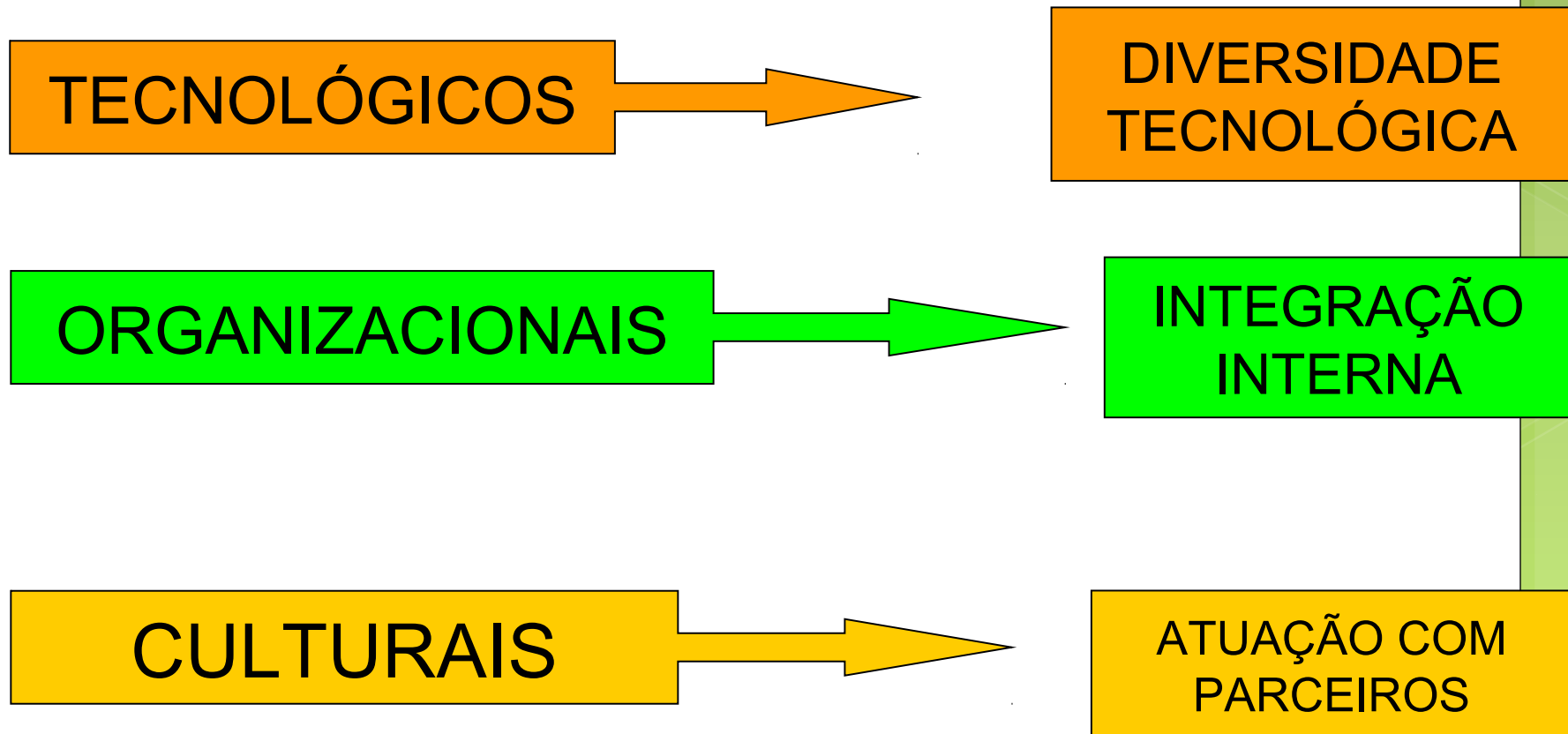
CUSTOS

VISÃO EXTERNA



NÍVEL DE SERVIÇO
AO CLIENTE

DESAFIOS PARA CONSTRUIR UMA SCM



LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA

Operações globalizadas aumentam os custos e a complexidade da Logística. Quanto às complexidades, as operações globalizadas aumentam a incerteza e diminuem a capacidade de controle.

A incerteza decorre de distâncias maiores, de ciclos mais longos e de menor conhecimento do mercado.

Os problemas de controle resultam da utilização constante de intermediários, além da regulamentação governamental na forma de exigências alfandegárias e de restrições comerciais.

Esses desafios, que são típicos da logística globalizada, complicam o desenvolvimento de sistemas eficientes e eficazes.

Não obstante, a globalização não pode ser evitada no mundo atual.

Portanto, a logística deve enfrentar e resolver esses desafios e suas complexidades. Por outro lado, há fatores que motivam e facilitam a globalização e acarretam operações logísticas sem fronteiras.

Fatores que levam ao Mundo sem fronteiras

As empresas são motivadas a expandir as operações globalizadas com o objetivo de poderem crescer e sobreviver.

As operações globalizadas são também facilitadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias e capacitações.

*Os cinco fatores que levam às operações globalizadas são o **crescimento económico**, a **abordagem de cadeia de suprimento**, a **regionalização**, a **tecnologia** e a **desregulamentação**.*

1.Crescimento económico

A partir da Segunda Guerra Mundial, as empresas de muitos países industrializados tiveram aumentos de receitas e de lucros anuais superiores a 100%.

Este ritmo de crescimento resultou da:

- ✓ combinação do aumento da penetração no mercado,*
- ✓ expansão de linhas de produtos,*
- ✓ expansão geográfica das transações dentro dos próprios países,*
- ✓ eficiência das operações*
- ✓ crescimento dos mercados decorrente de altas taxas de natalidade.*

2. Abordagem da cadeia de suprimento

Historicamente, os executivos sempre se concentraram na redução de custos de aquisição e de custo de fabricação de suas empresas.

As despesas incorridas por outros membros da cadeia de suprimento não eram, normalmente, consideradas importantes nas decisões logísticas e de fornecimento de produtos.

3. Regionalização

A necessidade de desenvolver novos mercados, para sustentar o crescimento, foi a razão mais forte que encorajou as empresas procurar clientes fora do país.

Para promover o comércio regional e proteger as empresas nacionais de concorrência externa, os países passaram a formalizar relacionamentos por meio de tratados.

4. Tecnologia

A tecnologia de comunicação e de informação representa o quarto fator que estimula as operações internacionais.

A comunicação de massa, atuando nos mercados, expôs os consumidores internacionais aos produtos estrangeiros, estimulando a convergência de necessidades e preferências globalizadas.

5. Desregulamentação

A desregulamentação de uma série de indústrias-chave é o quinto fator que leva a um mundo sem fronteira.

As duas primeiras atividades desregulamentadas nos Estados Unidos foram finanças e transportes.

De seguida estas atividades foram desregulamentadas na maior parte dos países do mundo.

Desafio da Globalização

Embora muitas tendências levem a operações sem fronteiras, algumas barreiras importantes continuam a impedir a logística globalizada. Três dessas barreiras são significativas: **mercados e concorrência, barreiras financeiras e canais de distribuição.**

O crescente comércio internacional exige que os executivos de logística adquiram consciência global e uma perspectiva globalizada.

Devem ter conhecimento das barreiras logísticas mencionadas, considerar soluções alternativas e ter habilidade para aplicar soluções em ambientes não tradicionais.

Barreiras financeiras

As barreiras financeiras à logística globalizada decorrem de dificuldades de previsões e de infra-estruturas institucionais.

Num ambiente globalizado, esses desafios somam-se às complexidades relacionadas a taxas de câmbio, a atividades alfandegárias e a políticas governamentais.

Canais de distribuição

Diferenças em canais de distribuição relativamente à padronização de infra-estrutura e acordos comerciais são uma terceira barreira enfrentada pela logística.

Questões relacionadas à padronização de infra-estruturas abrangem diferenças em transportes, equipamentos de manuseio de materiais, instalações portuárias e de armazenagem, diferenças em sistemas de comunicação.

O LUGAR DA LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A Logística relaciona-se frequentemente com duas áreas da empresa: Marketing e Produção, porém existem outras interligações importantes, como a da área de **custos**.

Enquanto a produção tem como foco principal produzir bens com qualidade ao menor custo possível, o Marketing preocupa-se em dar lucros para a empresa.

Na intermediária do fluxo existem todas as atividades de stocks, manuseio e transportes de materiais feitos pela produção e vendidos pelo marketing.

ORGANIZAÇÃO

PRODUÇÃO

Atividades típicas:

- Controle de qualidade;
- Planejamento detalhado.
- Manuseio interno.
- Manutenção de equipamentos.

Atividades de interface:

- Programação de produção.
- Localização industrial.
- Compras.

LOGÍSTICA

Atividades típicas:

- Manutenção de estoques.
- Processamento de pedidos.
- Armazenagem.
- Manuseio de materiais.

Atividades de interface:

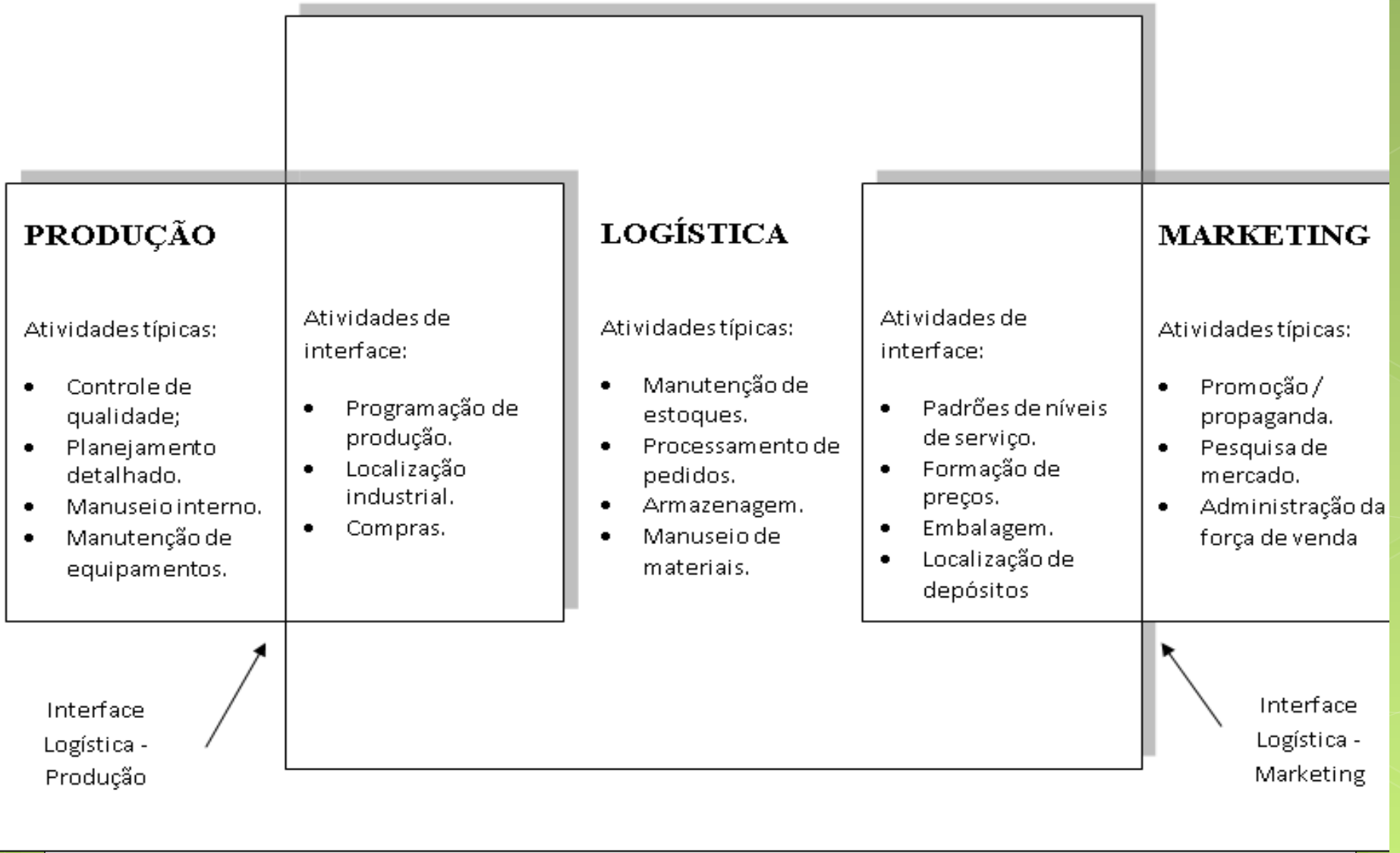
- Padrões de níveis de serviço.
- Formação de preços.
- Embalagem.
- Localização de depósitos

MARKETING

Atividades típicas:

- Promoção / propaganda.
- Pesquisa de mercado.
- Administração da força de venda

Interface
Logística -
Produção



The diagram illustrates the organizational structure of a company, divided into four main functional areas: Produção, Logística, Marketing, and Interface. The diagram is organized into a grid with arrows indicating the flow of information and materials between the functional areas. The 'PRODUÇÃO' box is on the left, 'LOGÍSTICA' is in the center, 'MARKETING' is on the right, and 'Interface' is at the bottom. Arrows point from the 'Interface' box to the 'PRODUÇÃO' and 'MARKETING' boxes, indicating a flow of information and materials between these areas.

Interface
Logística -
Marketing

Visualização do filme a evolução da logística

[http://
www.youtube.com/watch?v=ITxxvypa5go&list=PL-a_jbaBdCl4pMvEG](http://www.youtube.com/watch?v=ITxxvypa5go&list=PL-a_jbaBdCl4pMvEG)

Logística do Futuro

<http://www.youtube.com/watch?v=Q6N070NaXBg>

Supermercado do Futuro

<http://www.youtube.com/watch?v=Mwqde8Y14Hg>

GESTÃO DE COMPRAS

1.1.Papel da compra na cadeia de abastecimento

Compete á função compras celebrar e fazer cumprir contratos bilaterais nas condições económicas pré-contratadas.

As Compras, como órgão do Aprovisionamento ao qual foi delegada a missão de negociar e comprar bens ou serviços, tem como objetivo fundamental:

- ❑Aprovisionar, nas melhores condições, as quantidades indicadas no pedido de compra (requisição interna de compra), dos bens e serviços especificados, ao fornecedor selecionado.
- ❑Os materiais devem satisfazer integralmente todas as especificações, normas técnicas, requisitos de qualidade, certificações de ensaios e garantias técnicas, explícitos nos pedidos de compra;
- ❑Os prazos de tratamento da encomenda, de fornecimento, de transporte, de desalfandegamento e de receção (componentes do prazo de aprovisionamento indicado no pedido de compra) devem ser estritamente respeitados, a fim das datas limites, indicadas no plano mestre da produção, não serem ultrapassadas;
- ❑Os preços de compra devem ser os melhores do mercado;
- ❑As condições de pagamento negociadas com os fornecedores devem estar cobertas, sempre que possível, pelas condições de recebimento dos clientes, acordadas pelas Vendas.

Como objetivos específicos podem considerar-se os seguintes:

- ❑ Fazer cumprir todos os compromissos negociados com os fornecedores em cada contrato;
- ❑ Ter no ficheiro de fornecedores, eventualmente, numa base de dados (informática), um leque de fornecedores para cada material, embora se opte por um fornecedor preferencial cujo nível de serviço logístico seja o mais elevado;
- ❑ Manter atualizada a informação relativa aos itens de compra corrente, face à evolução e desenvolvimento de novos materiais e técnicas.

A Estrutura de Compras

A estrutura orgânica das Compras pode apresentar diversos modelos, consoante os objetivos da empresa, e pode, seguir critérios de subdivisão, tais como:

- ❑ Por material - equipas de compradores especializados por tipo de bem ou serviço;
- ❑ Por mercado - equipas de compradores especializadas no:
 - Mercado Nacional;
 - Mercado Estrangeiro.

(O Mercado Estrangeiro pode subdividir-se por regiões: América do Norte, América do Sul).

Complementarmente, ainda podem coexistir os órgãos estruturais seguintes:

- ❑ Transportes - um órgão que se dedique exclusivamente à gestão dos transportes dos materiais adquiridos, bem como à contratação de empresas transportadoras em regime de outsourcing;
- ❑ Planeamento - um órgão que responda pelo planeamento de Compras, e que controle os prazos de aprovisionamento versus prazos limites (definidos a partir do plano mestre da produção).

Tipos de Compras

Fundamentalmente existem dois tipos de compras:

- ❑ As compras de bens tangíveis/materiais;
- ❑ As compras de serviços;

Compras de serviços

Compras de serviços - cujas encomendas, também, podem ser de dois tipos:

- ❑ Fornecimento de bens intangíveis, tais como serviços de contabilidade, software, ...
- ❑ Subfornecimentos ou subcontratos, isto é, adjudicações de parcelas de trabalho.

Âmbito da Gestão Administrativa de Compras

À gestão administrativa das compras compete conhecer permanentemente:

- Quais os fornecedores adequados para cada tipo de fornecimento;
- Quais as condições de contratação a estabelecer em cada caso.

Torna-se necessário para gerir as compras uma correta avaliação e pré-qualificação dos fornecedores e um conhecimento das condições standard dos contratos de fornecimento.

No âmbito da gestão administrativa de compras deve assegurar-se:

- ❑ Controlo de entregas - acompanhar todas as fases do aprovisionamento para garantir o cumprimento das datas limites expressas nas encomendas, reclamando os atrasos das entregas. Eventualmente, promover a antecipação de entregas;
- ❑ Renegociação - fazer aceitar qualquer eventual alteração das condições das encomendas, sem esquecer a defesa dos benefícios para a empresa;
- ❑ Centralização da informação - fazer convergir em Compras todas as questões a apresentar aos fornecedores.

1.2 O processo de compra

O processo de compra tradicional desenvolve-se através de uma sequência de atividades, das quais se destacam as seguintes:

1. Formalização das especificações;
2. Análise do pedido de compra;
3. Seleção de fornecedores;
4. Consulta a fornecedores;
5. Análise de propostas;
6. Adjudicação da encomenda;
7. Seguimento da encomenda;
8. Receção da encomenda;
9. Conferência de faturas;
10. Tratamento de reclamações;
11. Ordem de Pagamento.

A Formalização das Especificações

As especificações dos materiais e serviços a comprar devem ser formalizadas em pedidos de compra pelos utilizadores com competência para o efeito.

Exemplos:

- ✓ Os materiais consumíveis na produção, tais como matérias-primas, devem ser especificados pelos projetistas da engenharia do produto;
- ✓ Os materiais de utilização permanente, tais como o equipamento produtivo, devem ser especificados pelos técnicos industriais da engenharia do processo;
- ✓ Os materiais utilizados no âmbito do sistema de informação devem ser especificados pelos especialistas das tecnologias da informação (hardware e software), mas os consumíveis (suportes de informação) podem ser especificados pelos respetivos utilizadores.

Análise do Pedido de Compra

Os pedidos de compra, emitidos pelos utilizadores ou pelos gabinetes técnicos, ao chegarem a Compras são distribuídos pelos compradores (eventualmente especializados).

Na análise do pedido de compra, deve ser formada uma ideia global sobre todos os aspetos técnico-económicos da(s) necessidade(s) e verificada a sua coerência. O pedido da compra deve ser revisto e se necessário completado ou corrigido, pois vai desencadear a emissão das consultas as quais devem estar isentas de erros e omissões, e ser este o momento exato para a última retificação.

Uma cópia do documento final revisto e visada pelo comprador deve ser remetida para o emissor do pedido de compra original.

Seleção de Fornecedores

O comprador face à(s) necessidade(s) e com acesso aos ficheiros de materiais/serviços e de fornecedores deve proceder à seleção dos fornecedores a quem dirigirá as consultas.

Classificação de fornecedores

Há empresas que, fazendo sistematicamente uma análise do nível de serviço logístico dos fornecedores, os mantêm classificados numa das três categorias:

- ✓ Qualificado;
- ✓ Qualificável;
- ✓ Rejeitado.

Neste caso, a seleção dos fornecedores está facilitada, podendo escolher-se os da categoria 1, cujo nível de serviço está acima dos 80%, porque são esses que dão maior garantia de satisfação.

Consulta a Fornecedores

As consultas devem ser emitidas, indicando-se o prazo para receção das propostas dos fornecedores e os critérios de seleção, em que o preço pode não ser o parâmetro decisivo.

Análise de Propostas

Recebidas as respostas às consultas, também designadas propostas dos fornecedores, deve elaborar-se um mapa comparativo tipo matriz, onde se indicam todas as variáveis da consulta e se interligam com as ofertas dos fornecedores, com a finalidade de serem comparadas e analisadas, tendo em vista a adjudicação da encomenda ao fornecedor que formulou a melhor proposta, segundo os critérios estabelecidos

Adjudicação da Encomenda

Antes de se decidir a adjudicação pode passar-se por uma fase de negociação.

A formalização da encomenda é sempre redigida em documento próprio da empresa, correntemente editado por via informática. Nesta situação, basta ao comprador preencher os campos obrigatórios, e os facultativos se necessário, e promover a respetiva impressão no número de cópias que desejar.

É este documento, denominado encomenda ou nota de encomenda, que irá ser enviado para o fornecedor.

Seguimento da Encomenda

Esta atividade é de crucial importância, no tratamento da compra, para que o objetivo, no que concerne ao cumprimento do prazo de entrega, seja alcançado.

Receção da Encomenda

As Compras podem acompanhar a receção do fornecimento e através das cópias das guias de entrada (provisórias e definitivas) ou através do acesso direto à informação introduzida pela Receção no sistema informático, confirmam se o material foi entregue em conformidade com todos os requisitos da encomenda (quantidade, qualidade, prazo, preço, ...).

Qualquer não-conformidade deve ficar registada e ser comunicada de imediato, pelo comprador ao fornecedor.

Conferência de Faturas

O comprador, responsável pela encomenda, pode verificar se as faturas emitidas pelo fornecedor condizem com as condições da encomenda e com as guias de entrada, no entanto, o mais normal é esta atividade ser realizada na área financeira.

Tratamento de Reclamações

Qualquer não-conformidade detetada durante o processamento de uma encomenda deve ser registada, para efeito de avaliação do nível de serviço logístico, e poderá originar uma reclamação ao fornecedor.

Ordem de Pagamento

Depois de atendidas pelo fornecedor as eventuais reclamações, deverá informar a área financeira que ativará a tesouraria.

1.3- Gestão de fornecedores

O processo de subcontratação/compras engloba a identificação de potenciais fornecedores, a avaliação do seu produto ou serviço segundo as necessidades da empresa e a possibilidade de se estabelecer uma parceria entre as partes.

Qualquer organização tem necessariamente que desenvolver e implementar estratégias de compras para os bens e/ou serviços que necessitam. Estas estratégias determinam o modo de desenvolver e gerir as relações com os fornecedores.

São muitas as organizações que realizam:

- ✓ Estudo do mercado de fornecedores;
- ✓ Contacto com potenciais fornecedores (através de consultas, convites a contratar, pedido de apresentação de propostas, etc.);
- ✓ Criação de sistemas de avaliação e seleção dos fornecedores.

Escolhidos os fornecedores, deverá ser elaborada uma ficha de fornecedor que contenha, pelo menos, a seguinte informação:

- ✓ Nome, firma ou denominação social;
- ✓ Sede ou domicílio;
- ✓ Número de identificação fiscal;
- ✓ Artigos comercializados ou serviços prestados;
- ✓ Preços praticados pelo fornecedor;

E procedimento idêntico deverá ser seguido relativamente aos clientes.

1.4- Parâmetros de avaliação dos fornecedores

Como parâmetros de avaliação dos fornecedores podem considerar-se os seguintes:

- ✓ Certificação (do fornecedor e do produto fornecido - bens tangíveis e serviços);
- ✓ Competência técnica;
- ✓ Criatividade e soluções inovadoras;
- ✓ Divulgação de informação técnica;
- ✓ Flexibilidade à mudança de especificações;
- ✓ Aceitação de quantidades variáveis de encomenda;
- ✓ Disponibilidade para a participação em projetos de desenvolvimento;



- ✓ Competência técnico-comercial dos vendedores;
- ✓ Disponibilidade dos vendedores;
- ✓ Assistência pré-venda;
- ✓ Assistência pós-venda;
- ✓ Percentagem de rejeições em materiais não certificados;
- ✓ Percentagem de atrasos nas entregas;
- ✓ Evolução dos preços relativamente à média do mercado;
- ✓ Condições de pagamento;
- ✓ Evolução dos prazos relativamente à média do mercado;
- ✓ Rácios de situação económico-financeira;
- ✓ Proximidade geográfica.

1.5.Negociação e revisão de preços

Em termos de documentação, o processo de compra inicia-se com o contrato de fornecimento.

No entanto, antes da adjudicação, ocorre um processo de negociação com os fornecedores.

A um conjunto de fornecedores selecionados pode pedir-se uma segunda proposta com as melhores condições de oferta.

Finalmente, pode estabelecer-se um calendário de reuniões, individualmente com os novos selecionados, no menor número possível, no máximo de três, para se chegar às conclusões finais.

Destas conclusões, eleger-se-á o fornecedor, ao qual será adjudicada a encomenda, não impedindo de vir ainda a ser renegociada em alguns aspetos, nomeadamente condições de pagamento e garantias.

Depois de celebrado, o contrato conterá elementos importantes para os processamentos administrativos necessários à concretização e controlo da relação comercial assim estabelecida.

É usual os contratos mencionarem os seguintes elementos, úteis para o processamento do controlo administrativo:

- ✓ Os elementos de identificação do fornecedor/cliente;
- ✓ O objeto do contrato, suficientemente especificado;
- ✓ O prazo durante o qual se realizará o fornecimento dos bens ou as prestações de serviços, com indicação das respetivas datas de início e termo;
- ✓ As garantias financeiras oferecidas à execução do contrato;
- ✓ A forma, os prazos e demais aspetos respeitantes ao regime de pagamentos.

O preço corresponde à fixação da moeda usada, no caso de negociações com países que utilizem moedas diferentes terá que existir mútuo acordo.

Dentro dessa modalidade encontra-se:

- Acordo dos contraentes – o preço está acordado por ambas as partes;
- Por lei – o preço é fixado por Lei;
- Por concurso público – o comprador faz anúncio daquilo que pretende comprar;
- Por cotação na bolsa - tem por base os preços médios da mercadoria negociada num determinado dia;

Deve-se atender, neste processo a:

- Descontos – situações em que se concede ao cliente descontos;
- Descontos sucessivos – porque é prática corrente entre cliente/fornecedor;
- Margem de comercialização.

O pagamento corresponde ao encerramento do contrato, que consiste na entrega do montante em dívida do comprador ao vendedor.

Em termos de condições, o pagamento poderá ser:

Antecipado Pagamento efetuado antes da entrega da mercadoria/ bens/ serviços. É frequente ser entregue um sinal como confirmação de uma encomenda, para suportar custos de produção.

Contra entrega Pagamento efetuado simultaneamente à entrega de mercadoria/ bens/ serviços à vista

A crédito Pagamento efetuado (no todo ou em parte) após entrega da mercadoria/ bens/serviços. Num prazo combinado, normalmente a contar da data de emissão ou apresentação da fatura (ou da data de entrega), sendo os mais comuns a 30, 45 ou 60 dias.

Desconto

Refere-se a uma redução em percentagem ou valor/número de artigos, que o fornecedor oferece ao cliente para o incentivar a comprar em maiores quantidades.

Importa aqui destacar o rappel, que o fornecedor concede ao cliente como prémio pela quantidade de produtos adquirida ou volume das transações, verificada num determinado período e que pode ser atribuído a título complementar de outro desconto já aplicado.

1.6- Avaliação de fornecedores

A avaliação é a medida das performances efetivas do fornecedor, realizada após a consolidação de um pedido. É a verificação real da prestação efetuada pelo fornecedor.

O objetivo da avaliação de fornecedores é melhorar o seu desempenho de forma contínua. As empresas juntamente com os seus fornecedores devem identificar oportunidades de melhoria com impacto nos custos, qualidade e comprometimento.

Gestão de stocks

A Gestão de Stocks assume nas empresas modernas um papel fundamental, sendo uma das ferramentas mais importantes ao dispor da gestão para maximizar os seus resultados líquidos.

A manutenção de um nível adequado de stocks é um desafio que é colocado aos gestores, já que é necessário minimizar os custos de stocks, não pondo em risco a operacionalidade de toda a logística das empresas.

A gestão de stocks e, dito de forma simplificada, o conjunto de ações que visa manter o stock ao mais baixo nível em termos quantitativos e de custo, garantindo simultaneamente o fornecimento regular da empresa e a melhor execução das tarefas de aprovisionamento e armazenagem.

A gestão de stocks tem como objetivo definir quais os produtos a encomendar, qual a altura em que devem ser encomendados e em que quantidade.

Noção e tipo de stocks

Stocks são todos os artigos que se encontram em armazém para serem utilizados numa fase posterior. Para se poder abastecer a empresa de tudo o que precisa para a sua atividade é necessária a constituição de stocks.

As quantidades em stock devem ser adequadas às necessidades e à medida que se vai gastando deve repor-se. O seu escoamento tem que ser compensado por aprovisionamentos que vão repor os stocks nos níveis desejados.

Tipos

É habitual classificar os stocks segundo o lugar que ocupam ao longo do processo de produção.

<i>Tipo de stock</i>	<i>Descrição</i>	<i>Exemplo</i>
Matérias-primas	Materiais utilizados na fabricação de componentes dos produtos acabados	Chapa de aço destinada a corte e estampagem, numa empresa metalomecânica
Componentes	Partes que não sofrem qualquer transformação na empresa e que se destinam a montagem nos produtos acabados	Rolamentos destinados a veios de motores eléctricos
Produtos em curso de fabricação	Materiais e componentes que se encontram em fases intermédias do processo de transformação, entre operações consecutivas	Peças de tecido saídas do corte e a aguardar costura
Produtos semiacabados	Partes que já sofreram várias operações de transformação e que aguardam a montagem (ou uma submontagem) no produto acabado	Placa de circuito impresso saída da inserção de componentes e a aguardar montagem num televisor

Produtos acabados	Artigos finais, destinados ao consumidor final ou a utilização por outras empresas	Pneus destinados ao mercado de reposição ou às linhas de montagem de automóveis
Subprodutos	Produtos resultantes do processo de transformação, mas que não são incorporados no produto final	Restos de madeira aproveitados para o fabrico de aglomerado; crómio hexavalente recuperado dos banhos de um processo galvânico de cromagem
Materiais de consumo corrente ou subsidiários	Materiais que não entram directamente no processo de transformação	Combustíveis; óleos de lubrificação; impressos administrativos
Material de embalagem e de acondicionamento	Materiais necessários ao transporte e acondicionamento adequados de produtos	Paletes para o transporte interno de produtos em curso de fabricação; caixas de cartão cancelado para o transporte de televisores

Analisemos agora uma classificação de stocks de acordo com a sua utilização ou função. Neste contexto, consideremos cinco tipos diferentes de stocks, a saber:

- ✓ Stocks sazonais ou cíclicos
- ✓ Stocks de antecipação
- ✓ Stocks de segurança
- ✓ Stocks em trânsito
- ✓ Stocks de ocasião

Stocks sazonais ou cíclicos

Quando a procura varia ao longo do ano, há que escolher entre variar o nível de produção, acompanhando o perfil das vendas (stocks quase nulos), ou fixar a produção num ritmo constante e igual à procura média durante o ciclo (stocks variáveis e, por vezes, de grande dimensão).

Stocks de antecipação

O ciclo de produção, isto é, o tempo que decorre entre o lançamento em fabricação do produto e o momento em que ele entra em stock de produtos acabados, é, frequentemente, de muitas semanas ou, mesmo, de vários meses.

O cliente não se encontra disposto, a maior parte das vezes (quer se trate de um automóvel, de um eletrodoméstico ou de um computador), a aguardar a entrega durante todo este tempo.

Então, mesmo para as empresas que trabalham por encomenda, torna-se necessário cobrir uma parte do seu ciclo de produção fabricando antecipadamente peças e conjuntos que serão utilizados em fases posteriores, com prioridade para os que possuem um ciclo mais longo.

Stocks de segurança

São os stocks que se constituem como resposta às incertezas:

- ✓ Da procura, por parte do mercado;
- ✓ Do prazo de entrega, por parte dos fornecedores.

Constituem-se, assim, stocks suplementares para proteção contra um aumento da procura em relação à procura média e/ou contra o alongamento do prazo de disponibilidade dos materiais.

Stocks em trânsito

Compreendem artigos que circulam entre as diferentes fases do processo de aprovisionamento, produção e distribuição.

Exemplos: produto acabado entre um armazém central e um armazém regional; produtos em curso de fabricação entre postos de trabalhos sequenciais no processo de produção.

Stocks de ocasião

O preço de certos materiais – sobretudo matérias-primas como o cobre, o café, o petróleo, etc. – flutua consideravelmente em curtos espaços de tempo. As empresas decidem, então, comprar grandes lotes sempre que o preço se encontra em queda.

Princípios da gestão de stocks

À gestão física dos stocks compete assegurar que as operações realizadas com os materiais, desde a sua entrega na empresa até à sua saída de armazém, sejam executadas com eficiência, isto é, ao menor custo e em tempo oportuno.

A gestão física dos stocks tem como principais atribuições:

- ✓ Rececionar os materiais provisionados;
- ✓ Armazenar e conservar os stocks;

As atribuições da gestão física dos stocks podem estar concentradas num único órgão estrutural ou repartidas por vários órgãos ou serviços, como por exemplo os seguintes:

- ✓ Receção,
- ✓ Armazéns,
- ✓ Expedição.

Uma eficiente gestão física de stocks deve obedecer aos seguintes requisitos:

1.º Proporcionar uma eficiente receção dos materiais

- Boas condições para a execução rápida e cuidada das funções administrativas da receção;
- Espaço adequado para descarga, para a eventual desembalagem, e para os controlos quantitativos e qualitativos;
- Saída facilitada e desimpedida para os locais de armazenamento.

2.º Dispor de meios adequados de movimentação e transporte interno

- Pavimentos em bom estado;
- Corredores amplos;
- Meios de transporte interno adequados aos espaços disponíveis para a movimentação e aos artigos a movimentar.

3.º Dispor de meios e espaço devidamente adequado ao armazenamento e guarda

- Área disponível com condições de temperatura, humidade, arejamento, ajustado à conservação dos artigos armazenados;
- Equipamento de armazenamento adaptado aos locais e aos materiais;
- Pés-direitos e pavimentos adequados ao eventual armazenamento dos artigos;
- Construção e dimensão que facilite a rotação dos artigos.

4.º Possibilitar e facilitar a saída rápida dos artigos do armazém

- Pouca burocracia;
- Itinerários de saída desimpedidos;
- Espaços curtos a percorrer em especial para os materiais com maior saída/rotação, volume ou massa;
- Saída fácil da pilha ou prateleira;
- Contagem local facilitada;
- Meios de movimentação rápidos e seguros;
- Localização e acesso ao material armazenado facilitados.

5.º Prever, organizar e manter a segurança de pessoas e bens

- Instalações passíveis de ser facilmente limpas e higienizadas com apropriados sistemas de drenagem (dos produtos de lavagem);
- Sistemas de exaustão (gases, fumos, cheiros), de renovação e/ou purificação do ar, de climatização (controlo e regulação da temperatura, humidade, ...);
- Sistemas de deteção de fugas de gases, poeiras, incêndios, inundações, derrames de óleos ou outros fluídos escorregadios ou perigosos;
- Sistemas de proteção contra insetos e roedores;
- Sistemas de sinalização dos perigos para pessoas e bens;
- Uso de cores de advertência e cartazes com instruções de segurança;
- Sinalização de saídas de emergência desimpedidas.

Tipos de materiais a armazenar

- **Mercadorias**
- **Matérias-primas (objetos de trabalho)**
- **Matérias subsidiárias**
- **Embalagens comerciais**
- **Materiais diversos**
- **Imobilizações (meios de trabalho)**

Determinantes do nível ótimo de stock

Os métodos tradicionais de aprovisionamento, em que se calcula isoladamente para todos os itens, as quantidades a reaprovisionar de cada vez, conduzem:

- A capital imobilizado em existências elevado,
- A stocks desequilibrados.

O método ABC ou lei de Pareto, é recomendável pela sua simplicidade e eficácia, assegura a manutenção de stocks médios reduzidos e conduz à incidência do esforço de gestão sobre os materiais importantes, tornando mais económico o funcionamento associado.

Como não é possível nem aconselhável tratar todos os artigos da mesma forma, a análise ABC é uma ferramenta de gestão muito simples, mas com grande eficácia na classificação correta dos stocks, criando três níveis de prioridade distintos na gestão dos mesmos.

Assim, este método classifica os stocks em três grandes grupos, A, B ou C, de acordo com a percentagem dos consumos anuais que cada grupo representa.

Itens Classe “A”

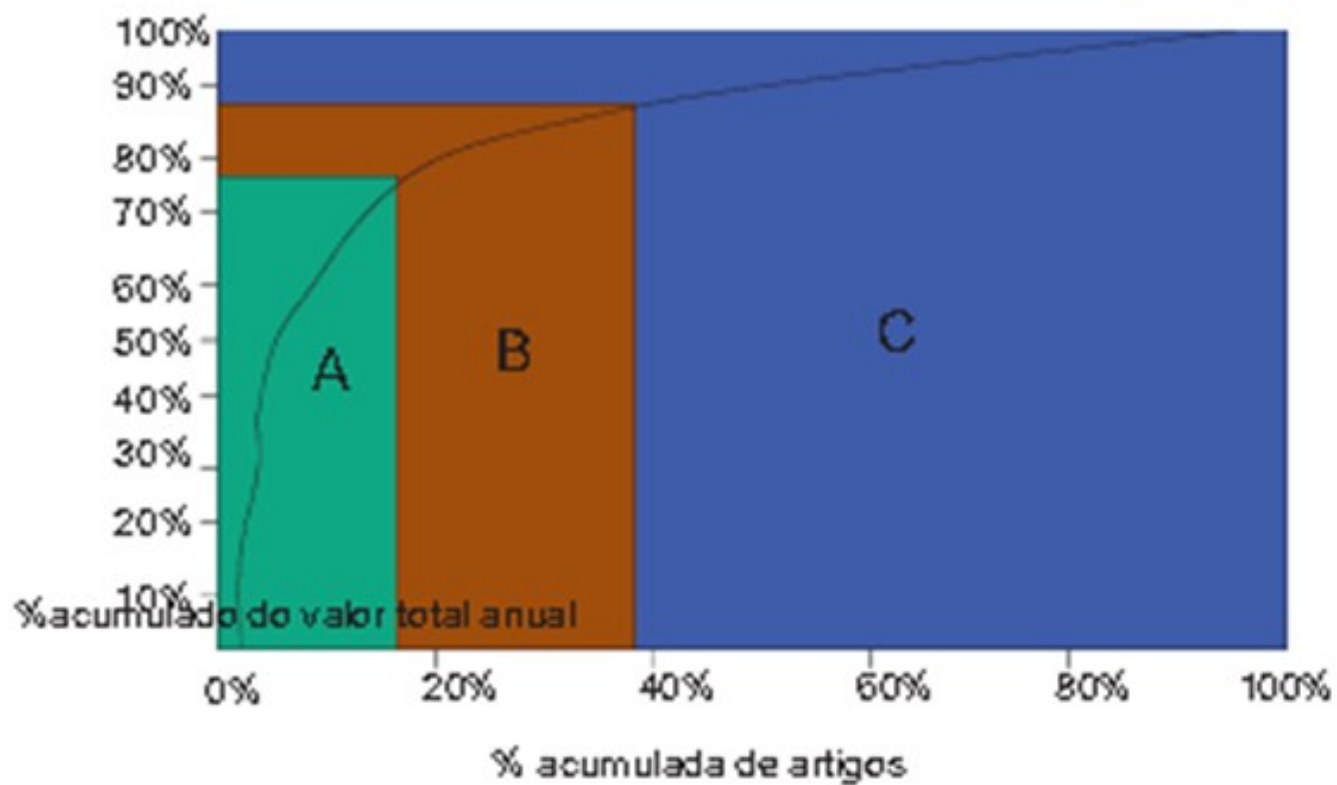
- *São mais importantes e devem receber maior atenção;*
- *De grande importância monetária*
- *Representam 80% do valor total do stocks*
- *Representam 20% da quantidade do stocks*

Itens Classe “B”

- *Itens intermediários.*
- *Devem ser tratados após as decisões sobre os da Classe “A”*
- *Representam, em média, 15% do valor total*
- *Representam 20% dos itens em stocks*

Itens Classe “C”

- *Itens de menor importância*
- *Valor monetário reduzidíssimo*
- *Em geral são 5% do valor total do stock mas 60% da quantidade de itens*



A gestão de cada grupo deve ser realizada da seguinte forma:

- **Classe A** - Os artigos devem ser controlados frequentemente de forma a manter existências baixas e evitar ruturas.
- **Classe B**- Os artigos devem ser controlados de forma mais automatizada.
- **Classe C** - Os artigos devem possuir regras de decisão muito simples e totalmente automatizadas. Os níveis de stock de segurança podem ser elevados de forma a minimizar os inconvenientes de eventuais ruturas.

A prática recomenda que:

- O número de encomendas (ou entregas) anuais para o grupo A deve ser de 6 a 12;
- O número de encomendas (ou entregas) anuais para o grupo B deve ser de 3 a 4;
- Sejam lançadas apenas 1 a 2 encomendas de reaprovisionamento para os numerosos itens do grupo C, podendo mesmo adquirir-se quantidades um pouco superiores às necessidades previstas e a menor preço unitário, dado o pouco peso deste grupo no consumo total.

Condicionantes específicas de armazenagem

Existe um vasto conjunto de fatores, que condicionam a seleção do método de armazenagem, dos quais se realçam os seguintes:

- Rotatividade dos materiais;
- Volume e peso;
- Valor;
- Ordem de entrada/saída;
- Acondicionamento e embalagem;
- Fragilidade/robustez;

Custos associados aos stocks

Em termos meramente contabilísticos, os stocks são representados pela conta mercadorias ou matérias-primas, sendo debitados pelas entradas em armazém dos materiais adquiridos ou fabricados pela empresa, e creditados pela saída por vendas, quebras diversas ou por consumo interno (consumo da produção para fabrico de novos produtos ou consumo contínuo de utilização económica).

O método de valorimetria de armazém utilizado é:

- ✓ CMP – Custo médio Ponderado
- ✓ FIFO – 1.º entrar/1.º sair
- ✓ LIFO – ultimo entrar/ 1.º sair

Gestão da variação da procura e do nível de stock

Um dos grandes problemas na gestão de stocks reside na determinação da altura em que devera ser feita uma nova encomenda de um determinado produto. A incerteza associada a esta decisão prende-se essencialmente com o carácter incerto da procura.

Desta forma, como modo de proteção contra a incerteza, constituem-se stocks de segurança.

Para o cálculo do stock de segurança de um determinado produto, é necessário conhecer:

- Variação da procura de cada artigo em relação à média;
- Variação do prazo de aprovisionamento de cada artigo em relação à média;
- Variação da quantidade entregue por fornecedor, em relação à média;
- Nível de serviço que a empresa quer oferecer. Neste caso, deve-se estabelecer uma probabilidade de rutura de stock para esse nível de serviço.

Benefícios esperados com a gestão de stocks

Benefícios Principais

- Otimiza o investimento das existências ao minimizar os custos relacionados com transporte, encomendas e custos por falta de produtos.
- Mantém exatos e atuais os registos em inventário permanente.
- Contribui para o aumento das margens de comercialização e para a satisfação dos clientes ao reduzir tarefas de expediente, custos e falta de informação de gestão.



- Facilita a análise da oferta e da procura para uma eficiente e rentável execução do plano diretor da empresa.
- Ordens de transferência inter-armazéns são processadas rápida e eficientemente, com uma completa visibilidade das existências em trânsito.
- Disponibiliza consultas rápidas à situação das existências.

Controlo de existências/inventariação

Normas gerais de inventariação de bens e produtos

O objetivo do inventário permanente é o de identificar situações de erros físicos decorrentes da atividade operacional e criar metodologias para eliminar ou prevenir esses erros.

Considera-se que existe um erro numa localização sempre que nela não estiver o produto correto na quantidade e qualidade corretas.

As origens mais frequentes para erros são:

- quebras de artigos,
- roubos,
- engano na conferência aquando da receção, aprovisionamento das posições de preparação — retorno da palete, ou de parte dela, ao local de reserva, sem indicação informática do facto,
- erros de arrumação — colocação de paletes na posição de preparação ou de reserva errada — e enganos em transferências ou acertos manuais no sistema e que não refletem o que se passou na prática — paletes que foram colocadas no local errados ou enganos de contagem.

Modelo clássico

- Os operadores de inventário dirigem-se ao gabinete da equipa de organização e recolhem o mapa das posições a inventariar;
- Para cada posição indicada o operador deverá verificar que esta contém o artigo correto na quantidade e qualidade correta;
- Se tal não acontecer, anota o erro e remove o artigo para uma zona de artigos com problemas de inventário e que está devidamente marcada. A remoção dos artigos só se justifica se ele for diferente do que deveria estar na posição, se não deve-se fazer um acerto de inventário para corrigir a quantidade;
- Procede para a próxima posição da lista e repete os três últimos passos;
- No final da lista, o operador deverá dirigir-se ao gabinete da equipa de organização e entregar o mapa com os erros;
- O mapa entregue será alvo da atenção dele próprio ou de um operador administrativo para que as diferenças sejam registadas no sistema.

Modelo JIT

- O operador de inventário indica ao computador via rádio-terminal que vai começar um inventário às posições de preparação;
- O computador mostra-lhe a primeira posição e pergunta o artigo e quantas caixas lá estão. O operador responde – quer introduzindo o código do artigo quer lendo-o com um leitor de código de barras – e indicando também o número de caixas;
- Em caso de erro e depois da confirmação dos valores, o computador assume a quantidade indicada como sendo a da posição. O operador remove a mercadoria que está mal posicionada – se for este o caso – para a zona de artigos com problemas de inventário. A remoção dos artigos só se justifica se ele for diferente do que deveria estar na posição, senão deve-se fazer um acerto de inventário para corrigir a quantidade.

Apesar da existência de uma gestão adequada do inventário, por si só, já poder fazer uma grande diferença relativamente à obtenção e manutenção de vantagem competitiva, continua a ser necessário realizar esforços no sentido de reduzir continuamente os custos da gestão de inventário.

Com este objetivo em mente, têm surgido no mercado vários sistemas de gestão de inventário propostos por empresas de software. Estes sistemas de gestão procuram assim ajudar as empresas a controlar e a gerir o seu inventário de forma mais eficiente.