



Compras

José Leirião



Compras



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
1. PAPEL, ACTIVIDADES E OBJECTIVOS DA FUNÇÃO COMPRAS	7
1.1. IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS COMPRAS	8
1.2. AUTORIDADE, RESPONSABILIDADES E RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	9
1.3. ANÁLISE DAS NECESSIDADES, ESPECIFICAÇÕES, QUALIDADE E OBJECTIVOS	10
1.4. ALGUNS DOGMAS E A ÉTICA NAS COMPRAS	11
1.5. TIPOS DE ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO DE COMPRAS E ACTIVIDADES BÁSICAS	12
2. A BOLSA DE FORNECEDORES	15
2.1. TIPOS DE MERCADOS E DE FORNECEDORES	16
2.2. SELECÇÃO, HOMOLOGAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	17
2.3. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES	18
2.4. GESTÃO DA RELAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	20
3. MARKETING DAS COMPRAS	21
3.1. CONCEITO DE MARKETING E PROCESSO DE CONSULTA AO MERCADO	22
3.2. MATRIZES DE ANÁLISE DAS COTAÇÕES. ELEMENTOS DO CUSTO TOTAL	24
4. ESTRATÉGIA DE COMPRAS	27
4.1. VISÃO DO COMPRADOR DOS SEGMENTOS DE MERCADO E FASES DA ESTRATÉGIA	28
4.2. ANÁLISE ABC DOS PRODUTOS E FORNECEDORES	29
5. FORMAÇÃO DOS PREÇOS	31
5.1. ELEMENTOS DA ESTRUTURA DE UM PREÇO	32
5.2. TIPOS DE PREÇOS	32
6. EFEITO DA UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	35
7. INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE COMPRAS	37
ANEXOS	41
EXERCÍCIOS RESOLVIDOS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
FICHA TÉCNICA	47

INTRODUÇÃO

Com a instabilidade imposta pela globalização e a inflação no horizonte, as empresas, e em particular as PMEs, estão sujeitas a várias pressões que se exercem nos seguintes domínios:

Pressão nos custos: por parte da concorrência e clientes.

Custos de energia, matérias-primas ou produtos: devido aos elevados custos do petróleo que provoca o aumento generalizado dos custos.

Requisitos de regulamentação: a necessidade de cumprir com as regulamentações que vão sendo impostas na Europa implica um melhor controlo nos gastos.

Globalização: a pressão de comprar nos mercados emergentes como a China e a Índia e a Europa de Leste, leva à necessidade de melhoria das capacidades no processo de adjudicação de compras e na gestão da cadeia de aprovisionamentos.

Instabilidade do mercado fornecedor: os aumentos dos preços das matérias-primas e produtos, a instabilidade dos países emergentes, a alteração de tarifas e falências de fornecedores requerem uma vigilância apertada para assegurar a continuidade dos fornecimentos.

A estas dificuldades e desafios no ambiente externo da empresa, acrescem, em geral, limitações na organização do Serviço de Compras e carências nas competências chave da função Compras, em particular nas PMEs, conduzindo à ausência de uma intervenção mais efectiva no mercado fornecedor resultando na perda de oportunidades de aumentar a competitividade e os lucros da empresa.

O objectivo geral deste fascículo é o de procurar por um lado, alertar os responsáveis das empresas para a importância da função, as políticas e os processos de Compras num contexto de concorrência global e de sobrevivência. Neste contexto, "Vender bem não é suficiente, é preciso Comprar melhor". Por outro lado, pretende-se com este Fascículo, ajudar o profissional de compras a dominar as competências fundamentais da função, a reconhecer o seu papel na empresa e os factores críticos para elevar o potencial da compra, a estimular a concorrência entre os fornecedores e conhecer os tipos de mercados existentes e como actuar neles. Pretende-se, ainda, identificar os elementos chave para organizar a avaliação dos fornecedores e manter uma boa relação de

colaboração, melhorar o conhecimento dos elementos da estrutura de custos e da formação dos preços, reduzir o custo global da compra e obter o rendimento máximo do valor gasto, assumir uma atitude de exigência e de aprendizagem permanente, geradora de eficiências e melhoria contínua. O profissional de compras deverá actuar de forma ética contribuindo para uma imagem de excelência da empresa.



PAPEL, ACTIVIDADES E OBJECTIVOS DA FUNÇÃO COMPRAS

Capítulo I



OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância e a autoridade da função Compras;
- Entender melhor o papel interno e externo do profissional de Compras;
- Adotar um comportamento ético e uma atitude pedagógica para com os seus clientes internos e externos;
- Entender o tipo de organização de Compras adoptada na empresa e quais as suas limitações e a evolução possível;
- Assumir a responsabilidade pelas políticas, actividades básicas e objectivos da função.

I.I. IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS COMPRAS

Embora uma boa compra tenha sido sempre uma parte importante no sucesso de um negócio "*um produto bem comprado é meio vendido*", a função Compras torna-se mais notada durante os períodos de crise de escassez de produtos ou em períodos de elevados níveis de inflação. A importância da função tem evoluído desde a década de 80 em que o enfoque se centrava nas *tarefas a jusante*, isto é, actuar apenas após o pedido de compra chegar ao serviço, para *tarefas a montante*, em que a participação do comprador é requerida na especificação dos produtos, na análise de valor e no estabelecer estratégias e planos de acção envolvendo ambas as tarefas a montante e a jusante. Esta exigência, mudou radicalmente não só o grau de importância da função como também exigiu novas competências aos Profissionais de Compras.

Mais recentemente, o aumento da pressão competitiva, resultante da globalização dos mercados, tem forçado as empresas a reorientar a suas estratégias, actividades, estruturas, sistemas, processos e procedimentos de forma a acompanharem a evolução desses mercados. Neste contexto, a Função Compras emergiu como uma função estratégica e de extrema importância para o sucesso das empresas. O exemplo seguinte mostra-nos o impacto no Lucro.

	Referência em %	+ 10% de Vendas	- 2% em Compras
Custo de Compras	58	63,8	56,84
Restantes Custos	32	35,2	32
Lucro	10	11	11,16
Total de VENDAS	100	110	100

Tabela 1 - Demonstração financeira do impacto da função Compras nos resultados da empresa

A evidência de que uma redução de 2% nas Compras, equivale ao aumento de 10% nas Vendas, veio finalmente evidenciar a importância estratégica da função. Para isso, é necessário alinhar a estratégia de compras com os objectivos organizacionais da empresa, através da formulação de um processo específico envolvendo uma equipa multidisciplinar, desenhando estratégias para suportar todos os objectivos da cadeia de aprovisionamentos e capturar valor dos fornecedores.

I.2. AUTORIDADE, RESPONSABILIDADES E RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

A Função Compras deve estar investida de autoridade para representar a empresa e assumir compromissos externos em seu nome; também espera que a Administração suporte o seu esforço para implementar os processos e procedimentos de compras no interior da empresa e deve assegurar os recursos humanos, estruturas físicas, técnicas e tecnológicas para possibilitar um trabalho eficiente dos profissionais de Compras.

Como função de suporte de todas as áreas da empresa, desempenha um papel aglutinador de vontades e comportamentos, contribuindo para a manutenção de um ambiente de excelência entre todos.

Por outro lado, a Administração espera do Serviço de Compras um desempenho competente e o cumprimento das políticas e procedimentos básicos de compras. Espera-se ainda que o Serviço de Compras compreenda e aceite as responsabilidades da sua função, tais como: colocar os interesses gerais da empresa acima dos interesses de cada departamento e conduzir uma boa política de relacionamentos com todas as áreas de forma a contribuir para atingir os objectivos principais da empresa. Agir de maneira justa, com cortesia, dignidade, pedagogia e integridade, atingindo elevados níveis de relacionamento com os clientes internos, fornecedores, instituições governamentais e científicas e comunidades locais.

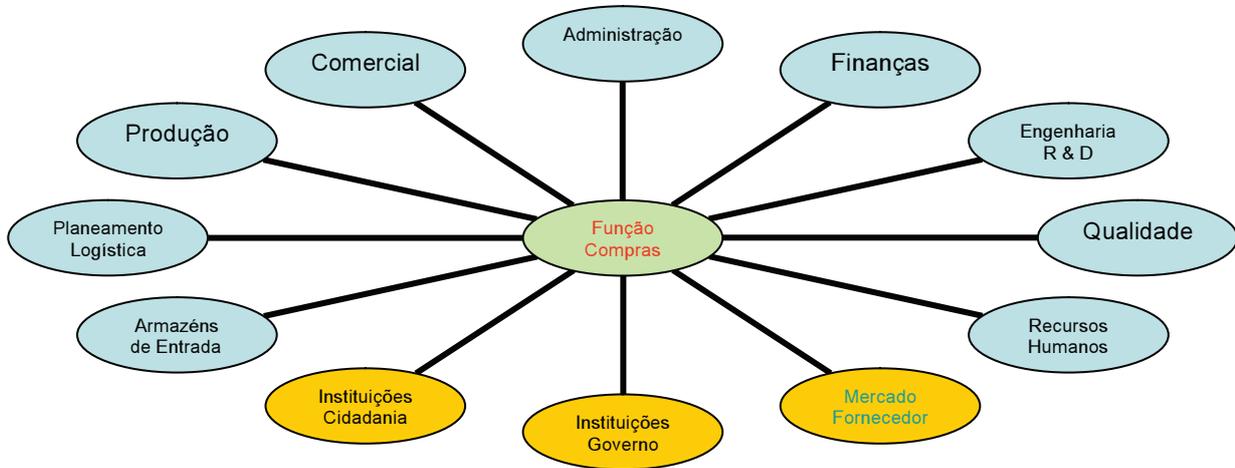


Figura 1 - Relacionamentos internos (azul) e externos (amarelo) da Função Compras

O Comprador é, na realidade, o motor da comunicação interna e externa, e o construtor de consensos nos relacionamentos internos, e deve projectar para o exterior uma imagem ética e de excelência da empresa.

I.3. ANÁLISE DAS NECESSIDADES, ESPECIFICAÇÕES, QUALIDADE E OBJECTIVOS

Os departamentos utilizadores dos produtos ou serviços para consumo ou venda, ao emitirem os pedidos de compra são responsáveis por fornecer informação completa sobre o que pretendem. As Compras têm o dever de comprar para concretizar os pedidos legítimos e apropriadamente autorizados e assim satisfazer as necessidades. As Compras têm também o privilégio de questionar qualquer necessidade no que se refere ao produto, quantidade ou serviço especificado e verificar se, no seu julgamento, o pedido está fora da linha dos consumos correntes ou da política e procedimentos de compras adoptado na empresa. No entanto, os utilizadores são os “*clientes*” do Serviço de Compras e devem ser totalmente satisfeitos em quantidade e qualidade dos produtos ou serviços, sendo crucial um ambiente de compreensão e cooperação recíproco.



Figura 2 - Objectivos Gerais de Compras

I.4. ALGUNS "DOGMAS" E A ÉTICA NAS COMPRAS

Para sua reflexão, alguns elementos considerados como “dogmas” das compras:

- o preço está sempre relacionado com o custo / volume;
- o poder aumenta na negociação em relação directa: dimensão da empresa e fornecedor;
- as ofertas competitivas levam a melhores preços;
- negociar preços baixos prejudica a qualidade;
- as parcerias favorecem os compradores;
- as fórmulas de revisão de preços protegem os compradores;
- o comprador não tem poder quando negoceia num mercado de monopólio;
- qualquer funcionário aspira a ser comprador por ser uma forma de subir na empresa;

A Ética nas Compras

A integridade de um profissional de compras nunca se compromete e existem questões éticas fundamentais na função compras.

Alguns exemplos de actividades consideradas não éticas por parte do comprador:

- recorrer a termos contratuais obscuros;
- elaborar especificações que favoreçam uma determinada empresa;
- permitir a uma empresa apresentar propostas após a data limite pré-estabelecida;
- permitir que aspectos pessoais relacionados com o fornecedor afectem a decisão;
- inventar a existência de uma fonte de fornecimento alternativa para conseguir vantagens;

- perguntar aos fornecedores informações sobre empresas concorrentes;
- sobrestimar a procura potencial para obter descontos de quantidade;
- pedir propostas a empresas em relação às quais, à partida, não existe intenção de adjudicar o fornecimento;
- cancelar encomendas em curso e tentar não pagar os encargos inerentes;
- aceitar ofertas de fornecedores que ultrapassem o considerado "simples cortesia".

Alguns exemplos de actividades consideradas não éticas por parte do fornecedor são:

- pedir informações a respeito de empresas concorrentes;
- utilizar preços menos competitivos nos casos em que existe conhecimento de que a empresa compradora utiliza apenas uma fonte de fornecimento;
- tentar subornar compradores;
- fazer ofertas a compradores de valores que ultrapassam o considerado razoável;
- utilizar técnicas de venda de retaguarda, através de aproximações directas aos departamentos comerciais ou produção, ultrapassando o departamento de Compras.

A Ética deve ser uma preocupação da Administração. Uma das formas de lhe dar ênfase passa pela adopção de um código de ética, da empresa ou do departamento de Compras.

1.5. TIPOS DE ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO DE COMPRAS E ACTIVIDADES BÁSICAS

É vulgar encontrarmos **três tipos de organização** do Serviço de Compras nas PMEs.

Tipo I: Grande maioria de compras feitas directamente pelos utilizadores, na total ignorância dos procedimentos administrativos, de negociação e de colocar os fornecedores em concorrência. Neste contexto, privilegiam-se os aspectos técnicos. O Serviço de Compras é contornado pelas diversas áreas da empresa. Não existem indicadores fiáveis nem controlo sobre os volumes de compras, não é possível potenciar a compra e existe um ambiente de anarquia contribuindo para uma imagem pobre da organização da empresa.

Tipo II: Muitas compras feitas directamente pelos utilizadores, e o Serviço de Compras existe mas só intervém na última fase da compra, ou seja, para regularizar a encomenda e desempenhar as tarefas administrativas e de aprovisionamento. Também neste tipo de organização o controlo dos gastos é deficiente ou inexistente e a empresa continua a perder oportunidades por não existir disciplina nos processos de compras.

Tipo III: O Serviço de Compras é o responsável por todas as compras e está envolvido desde a detecção da necessidade até à entrega do produto ou da prestação do serviço. O Serviço de Compras faz a ligação entre as áreas da empresa e os fornecedores, sendo o seu objectivo o de relacionar pessoas e serviços. Não se posiciona como força de bloqueio, deve agir como veículo de informação e criar rede de contactos produtivos e ao mesmo tempo cumprir e fazer cumprir os procedimentos da empresa. Tendo o controlo total dos gastos, é possível potenciar as compras e aumentar a produtividade e contribuir significativamente para o aumento dos lucros da empresa.

O Ciclo de Compras

- 1) a requisição ao armazém de artigos de procura independente ou a *bill of material*, que é uma lista dos itens que constituem um produto final de procura dependente. Nestes casos a responsabilidade das Compras é a reposição dos materiais/produtos utilizados;

- 2) requisição para compras de equipamentos, produtos e serviços, requerendo uma especificação:
 - definição das necessidades (caderno de encargos);
 - definição da política de compra a seguir (esporádica ou contrato a curto, médio ou longo prazo);
 - análise de mercado (verificar que fornecedores tem capacidade para responder às necessidades e se estão homologados para fornecer o tipo de produto em causa);
 - emissão da consulta e envio aos fornecedores seleccionados;
 - recebimento das cotações, organização da matriz de apoio à decisão de adjudicação;
 - negociação;
 - emissão do contrato ou ordem de compra;
 - seguimento de rotina;
 - recebimento dos materiais (armazém);
 - inspecção de qualidade (se necessário);
 - aprovação de factura do fornecedor;
 - tratamento de não conformidades.

A Função Compras comporta três componentes:

- componente comercial (negociação, acção sobre os mercados, análises de conjuntura);
- componente técnica (participação na especificação e realização de análises de valor em conjunto com as áreas técnicas);
- componente administrativa (execução dos procedimentos e tarefas administrativas).



BOLSA DE FORNECEDORES

Capítulo 2



OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer os vários tipos de mercados e de fornecedores;
- Identificar os elementos técnicos e económicos da selecção e classificação de fornecedores;
- Organizar a matriz de avaliação contínua e construir uma relação positiva com os fornecedores.

2.1. TIPOS DE MERCADOS E DE FORNECEDORES

Podemos definir Mercado, no sentido económico do termo, como sendo o "*conjunto dos mecanismos que asseguram o equilíbrio permanente da oferta e da procura, numa dada área geográfica*". Esta definição implica a liberdade de circulação e de trocas envolvendo pessoas, bens, serviços e capitais.

Existem alguns constrangimentos que **classificam os mercados em dois tipos**:

- Mercados Concorrenciais;
- Mercados Não Concorrenciais.

Mercados Concorrenciais

- não existe qualquer constrangimento e assenta em três características fundamentais: Liberdade, Fluidez e Atomicidade.

Mercados Não Concorrenciais

- existem constrangimentos de diversa ordem:
 - Monopólio de Estado (preços fixados pelos poderes públicos);
 - Monopólio monofonte privado (um só fornecedor que produz produto inovador);
 - Oligopólios (pequeno número de fabricantes detêm a totalidade do mercado);
 - Entendimento cartel (os fornecedores praticam acções concertadas);
 - Viscosos (o comprador é obrigado a adjudicar a uma única fonte apesar da existência de concorrência, é o resultado de imposição interna).

No que se refere aos **tipos de Fornecedores**, podemos classificá-los da seguinte forma:

- Produtor/Fabricante (fornece somente os produtos que fabrica);
- Distribuidor dedicado (não fabrica mas fornece produtos exclusivos de um fabricante);
- Distribuidor genérico (não fabrica mas fornece produtos de vários fabricantes);
- Comodidade/Categoria (pode ou não fabricar mas fornece uma categoria de produtos de acordo com os requisitos do cliente);
- Execução Total de Encomenda / *Order fulfillment* (fornece os produtos e serviços).

2.2. SELECÇÃO, HOMOLOGAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

O objectivo das empresas deve ser o de concentrar a sua atenção nos melhores fornecedores. Com base no volume de compras e na importância estratégica da fonte de aprovisionamento, devemos adaptar os critérios de avaliação às particularidades dos mercados de aprovisionamento.

Antes da decisão por um fornecedor, todas as opções de fornecimento devem ser consideradas importantes. As tendências tecnológicas e de mercado devem ser permanentemente acompanhadas. Com base nestas tendências, devem ser realizadas análises ao mercado Fornecedor que devem ser comparadas com as necessidades internas. Nesta fase, deve ser feita uma pré-selecção dos fornecedores potenciais; devem ser analisadas as autoavaliações de Fornecedores e deve ser atribuída uma avaliação inicial, por exemplo, fornecedores A (>90% respostas positivas), B (70-90% respostas positivas) e C (50-69% de respostas positivas). Fornecedores com <50% são rejeitados.

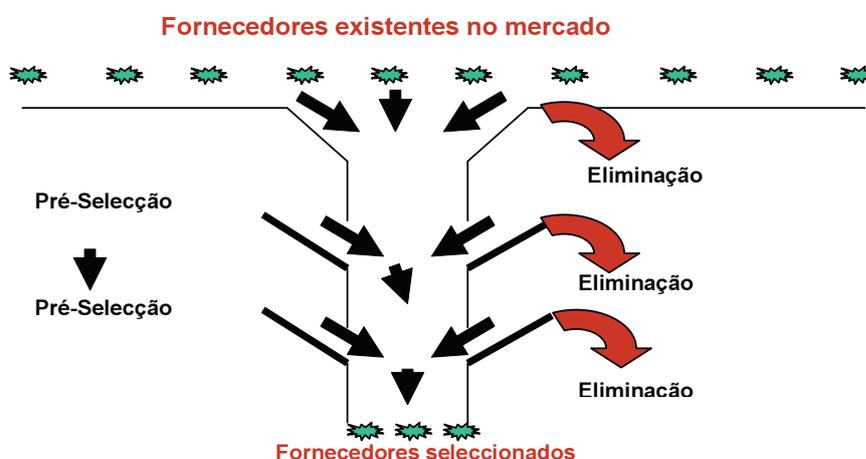


Figura 3 - Processo de selecção e constituição da bolsa de fornecedores

No processo de selecção final devem ser aprofundados os factores chave, que são:

- CUSTO (com base no critério do Custo Total de Posse - *Total Cost of Ownership*);
- QUALIDADE (dos produtos e/ou serviços prestados);
- TEMPO (prazos de entrega e gestão da sua cadeia de aprovisionamentos);
- TECNOLOGIA (capacidade de investimento e utilização das novas tecnologias).

Após a finalização da homologação, classificamos os fornecedores em quatro categorias:

- Preferencial (relações médio ou longo prazo, produtos importantes);
- Parceiro (relações de longo prazo, esforços para manter a parceria estratégica);
- Regular (compras baseadas no preço, baixo volume, reduzir fornecedores);
- Comodidade (produtos *standard*, procurar a concorrência).

2.3. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Dependendo do tipo, da política da empresa e do sector em que se insere, os elementos que compõem a matriz podem variar.

Princípios a seguir na elaboração da matriz de avaliação contínua de fornecedores:

- medir o que é importante e não simplesmente o que é mais fácil de medir;
- desenvolver e utilizar indicadores afirmativos e as medidas dos resultados;
- ficar confortável com a subjectividade e aproximações, as quais por definição requerem contacto com percepções individuais e a aplicação do julgamento humano;
- situar os indicadores que facilitem um efectivo diálogo interno e com os fornecedores: como interpretar, como melhorar o desempenho e a qualidade da relação;
- definir os indicadores em conjunto com os fornecedores e usá-los de forma positiva
- partilhar resultados com fornecedores mostrando como se comparam com os seus pares;
- definir indicadores que permitam a empresa e os seus fornecedores avaliar o valor que recebem da relação comercial. A longo prazo, a empresa não pode ter sucesso à custa dos fornecedores, e esse longo prazo pode não ser assim tão longo.

AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO DESEMPENHO DO FORNECEDOR								ANO:
FORNECEDOR:	Código	Produto	Total Pontos					
QUALIDADE	Pontuação total 35%	Ponderação	Mau	Não Aceitável	Aceitável	Bom	Excelente	Total
		por item	1	2	3	4	5	Parcial
		Cumprimento das especificações / normas	0,5					
		Serviço de Assistência pós-venda	0,1					
		Sistema de Gestão I.S.O. 9001/14001outros	0,3					
	Fichas técnicas e cert. Qualidade produtos	0,1						
Pontuação total								
SERVIÇOS	Pontuação total 35%	Ponderação	Mau	Não Aceitável	Aceitável	Bom	Excelente	Total
		por item	1	2	3	4	5	Parcial
		Inovação / Novas Soluções / Melhorias	0,1					
		Cumprimento do Prazo de Entrega	0,4					
		Exactidão das quantidades entregues	0,3					
	Resposta a emergências	0,1						
Relações Comerciais / Comunicação	0,1							
Pontuação total								
PREÇOS	Pontuação total 30%	Ponderação	Mau	Não Aceitável	Aceitável	Bom	Excelente	Total
		por item	1	2	3	4	5	Parcial
		Preços (evolução durante o ano)	0,5					
	Proactivamente propõe reduções de custos	0,5						
Pontuação total								
Crítérios de Pontuação de Aceitação / rejeição do Fornecedor				Classificação e acção a tomar				
< 3 Fornecedor rejeitado				D excluir				
3 - 3,5 Fornecedor aceitável temporariamente				C evitar				
3,6 - 4,5 Fornecedor qualificado				B alternativo				
4,6 - 5 Fornecedor preferencial				A preferencial				

Tabela 2 - Exemplo de matriz de avaliação contínua de fornecedores de produtos

O sistema de avaliação deve ser suportado por um procedimento, no qual são definidos todos os elementos em avaliação, as fórmulas de alcançar os resultados, que fornecedores devem ser avaliados e porquê, a sequência e frequência do processo de avaliação e quem tem capacidade para aprovar a decisão final. É um trabalho de equipa que deve incluir representantes dos Departamentos de Compras, Qualidade, Logística e Marketing/Comercial.

2.4. GESTÃO DA RELAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

As empresas concentram cada vez mais as suas competências no núcleo do seu negócio e por isso externalizam, através do processo de *outsourcing*, muito dos custos dos seus produtos e deste modo o seu desempenho depende muito dos seus fornecedores. A relação deve ter como objectivo a obtenção de benefícios mútuos, e as partes devem estabelecer relações do tipo *win/win* e basear toda a sua acção numa colaboração aberta no sentido de se ultrapassarem as barreiras que habitualmente ocorrem.

As Boas Práticas na gestão da relação dos fornecedores, incluem:

- Obter a informação directamente dos fornecedores;
- Conduzir análises consistentes que identifiquem a raiz e causa dos problemas;
- Ampliar as descobertas e inovações;
- Alinhar processos e estratégias de negócio;
- Dar o máximo de visibilidade às eficiências e replicá-las.

O objectivo final será procurar a optimização da relação com os fornecedores em todos os seus aspectos.



MARKETING DAS COMPRAS

Capítulo 3

OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Entender o que é o Marketing das Compras;
- Elaborar um processo de consulta e identificar a sua real oportunidade;
- Construir a matriz de análise das cotações e entender o processo do custo total.

3.1. CONCEITO DE MARKETING E PROCESSO DE CONSULTA AO MERCADO

O conceito de Marketing das Compras consiste em realizar uma análise aos riscos associados ao acto da compra e identificar o nível de gravidade desse risco.

Assim, podemos definir o Marketing como *"a procura de produtos, serviços, componentes e funcionalidades em função das necessidades da nossa empresa"*, tendo como objectivo final tirar o máximo de rendimento do mercado fornecedor.

O **Marketing das Compras** contém dois aspectos fundamentais:

- **Estratégico** (saber em que produto e que mercado vai actuar, isto é, saber qual é o Mercado da Oferta e também saber qual o Mercado da Procura, os nossos concorrentes);
- **Operacional** (determinar conjunto de meios táticos que permitam realizar os planos de acção previstos, considerando constrangimentos internos e externos).

A consulta ao mercado é uma questão de oportunidade e nem todas as necessidades exigem uma consulta competitiva. Por exemplo, os seguintes casos não devem ser objecto de consulta, dado que se trata de um processo moroso e de custos elevados:

- produtos de baixo valor, de utilização corrente ou de carácter repetitivo;
- em períodos de alta de preços, pois pode conduzir a comprarmos a preços mais elevados. É portanto, preferível, continuar com as condições anteriores;
- se se tratar de compras de elevada urgência (deve existir procedimento próprio).

De outro modo, é mandatário realizar consultas, por exemplo, nos seguintes casos:

- quando se pretende efectuar compras de equipamentos e outras de elevado valor;
- quando se pretende uma relação comercial de curto, médio ou longo prazo;
- quando há introdução de novos produtos ou serviços;
- quando se pretende colocar em concorrência o fornecedor habitual;
- quando temos percepção que o mercado permite melhores condições de compra;
- em resultado de evolução conjuntural no sentido da baixa.

Aquisição de materiais ou produtos

Algumas regras/recomendações consideradas importantes no lançamento de uma consulta para aquisição de materiais, num contexto do sector privado:

- definir o objectivo da consulta de forma clara, com especificações, a funcionalidade e outras características técnicas;
- definir as quantidades pretendidas, o prazo máximo e processo de entrega;
- definir a forma de informação dos preços, isto é, a sua estrutura;
- informar a forma de avaliação da consulta e os elementos dessa avaliação;
- limitar o número de fornecedores participantes entre 3 e 5;
- informar o local e as condições de entrega;
- informar que tipo de contrato se pretende;
- entender que um processo de consulta exige tempo e tem custos;
- considerar só os fornecedores que têm condições de responder à consulta.

Aquisição de serviços

Os serviços encontram-se no núcleo de actividade económica de qualquer país desenvolvido. Este sector ocupa a maior percentagem da população activa nos países mais desenvolvidos. Além de cada vez empregarem mais pessoas, o seu peso na economia é cada vez maior. Não é fácil definir "Serviço", dado as suas características heterogéneas. Uma das definições adoptadas é *"como sendo uma actividade de natureza intangível que normalmente ocorre da interacção do cliente com os recursos da unidade prestadora no sentido da satisfação do pedido do cliente"*.

Um factor crítico para a compra de um serviço é a definição das características do serviço que pretendemos, isto é, o tipo, o nível e a qualidade, sendo necessário identificar os deveres, o método e a frequência e por esta forma permitir ao prestador do serviço a máxima flexibilidade na selecção das metodologias mais adequadas. Sempre que possível, os serviços devem ser avaliados em termos do valor entregue ao cliente, isto é, a avaliação dos benefícios do serviço comparados com o preço pago pelo mesmo serviço.

Um exemplo de serviço orientado para o desempenho exigido de uma empresa de serviços de limpeza é: *"O chão das salas, após a limpeza, não pode mostrar pó ou riscos"*.

Os pedidos de consulta devem incluir pelo menos os seguintes elementos:

- o horário dos serviços, os períodos de resposta a emergências e período de contrato
- termos especiais, como seguros de responsabilidade civil contra pessoas e património.

3.2. MATRIZES DE ANÁLISE DAS COTAÇÕES. ELEMENTOS DO CUSTO TOTAL

A organização de uma matriz de análise de cotações depende do tipo de compra a realizar. A empresa deve ter elaborado pelo menos dois tipos de matrizes de análise de cotações, uma para materiais e outra para serviços.

O exemplo seguinte refere-se a análise das propostas para compra de materiais.

Propostas Fornecedores	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
Preço	60,000 €	55,000 €	50,000 €
Prazo de entrega	1 mês	Disponível	3 meses
Qualidade	Alguns Problemas	Boa Reputação	Novo importador
Transporte	Entrega no cliente	Recolha no Fornecedor	Recolha no Fornecedor
Garantia	1 ano	6 meses	6 meses
Condições Pagamento	90 dias	60 dias	30 dias
Stock peças substituição	Disponível na totalidade	Disponível na totalidade	Parcial, entrega p/avião
Serviços após Venda	Técnico a 100 kms	SAV na cidade	SAV por-subcontrato

Elementos a Analisar	Coeficiente Ponderação	Fornecedor A		Fornecedor B		Fornecedor C	
		Pontuação	Total Pontos	Pontuação	Total Pontos	Pontuação	Total Pontos
Preço	20	10	200	15	300	20	400
Prazo Entrega	10	5	50	20	200	1	10
Qualidade	30	15	450	20	600	10	300
Transporte	5	20	100	1	5	20	100
Garantia	15	10	150	5	75	5	75
Condições Pagamento	5	20	100	15	75	5	25
Stock Peças Reserva	7	20	140	20	140	5	35
S. A.V.	8	10	80	20	160	5	40
Somatório	100		1270		1555		985

Orientação da escala de pontuação: 20 (excelente); 10 (média); 1 (pobre)

Tabela 3 - Matriz de análise de cotações de produtos

No caso da análise de cotações ser relativa a investimentos em equipamentos ou aquisição de produtos de elevado valor ou utilização, esta deve ser completada com uma análise pelo custo total (*total cost of ownership*), considerando o seguinte quadro, de forma a ser possível uma tomada de decisão mais consistente sobre o melhor fornecedor.



Figura 4 - Elementos do custo total

A matriz de análise de cotações de prestação de serviços inclui os seguintes elementos:

Elementos a Analisar	Coeficiente Ponderação	Fornecedor A		Fornecedor B	
		Pontuação	Total de pontos	Pontuação	Total de pontos
Preço	25	7	175	5	125
Qualidade de Serviço	30	6	180	6	180
Qualificação dos trabalhadores	15	5	75	6	90
Equipa de gestão	5	7	35	7	35
Programa auditoria de qualidade	5	6	30	7	35
Referências	5	5	25	7	35
Seguros	5	7	35	7	35
Experiência anterior	10	5	50	6	60
Somatório	100		605		595

Orientação da escala de pontuação: 20 (excelente); 10 (média); 1 (pobre)

Tabela 4 - Matriz de análise de cotações de fornecedores de serviços



ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Capítulo 4



OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer os elementos essenciais para elaborar as estratégias de compras e a necessidade de alinhar essas com as estratégias gerais da empresa e as suas políticas;
- Realizar a análise ABC do valor das compras relativo a produtos e fornecedores, controlando todos os gastos e diferenciando os fornecedores e produtos críticos para o negócio e aqueles que são menos importantes.

4.1. VISÃO DO COMPRADOR DOS SEGMENTOS DE MERCADO E FASES DA ESTRATÉGIA

A compra de produtos ou serviços deve ser analisada segundo três vertentes:

- Volume de Compras (classificação ABC);
- Especificidades dos Mercados Fornecedores (adaptar os sistemas de gestão de acordo com as diferenças e os riscos incorridos);
- Importância Estratégica dos produtos (artigos da classe A e outros essenciais ao funcionamento ou imagem da empresa).

Após seleccionar as famílias de produtos e serviços relacionados com os segmentos estratégicos das vendas, é necessário definir e hierarquizar os objectivos em:

- Custos;
- Prazos de Entrega;
- Qualidade;
- Nível de Serviço;
- Segurança.

Estabelecer as estratégias e objectivos de Compras implica realizar as seguintes acções:

- analisar o meio envolvente, interno e externo, e determinar os riscos;
- realizar análises tipo S.W.O.T. (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) sobre os produtos estratégicos e o mercado fornecedor;
- planeamento das categorias ou comodidades de materiais e serviços;
- desenhar estratégia para suportar os objectivos da cadeia de aprovisionamentos;
- desenvolver planos de acção tácticas de suporte das estratégias.

As fases da estratégia de Compras incluem:

- análise ABC;
- o factor risco e o custo relativo;
- segmentação do mercado (visão do comprador e do vendedor).

Neste fascículo, apenas será abordada a 1ª fase.

4.2. ANÁLISE ABC DOS PRODUTOS E FORNECEDORES

Compramos frequentemente produtos diferentes a um mesmo fornecedor e o mesmo produto a vários fornecedores.

A análise ABC por fornecedores dá-nos um outro tipo de informação que a análise simples por produto não nos fornece; o comportamento da curva ABC por fornecedores é mais rebaixada do que a curva relativa a produtos. A curva indica que existem produtos da classe A que foram repartidos por vários fornecedores podendo originar fornecedores de produtos classe A que são fornecidos por fornecedores classe C (volume baixo compras). A análise ABC é conhecida pela Lei de Pareto (economista italiano) que estabeleceu a regra 80/20, a qual indica que 80% do valor dos produtos corresponde a apenas 20% do seu número. De acordo com a figura 5, os seguintes 15% de valor correspondem a 30% do número de produtos e os restantes 5% de valor correspondem aos restantes 50% do número de produtos.

Numa perspectiva de redução de custos, o Serviço de Compras deve utilizar a maior parte do seu tempo na gestão dos 20% de produtos.

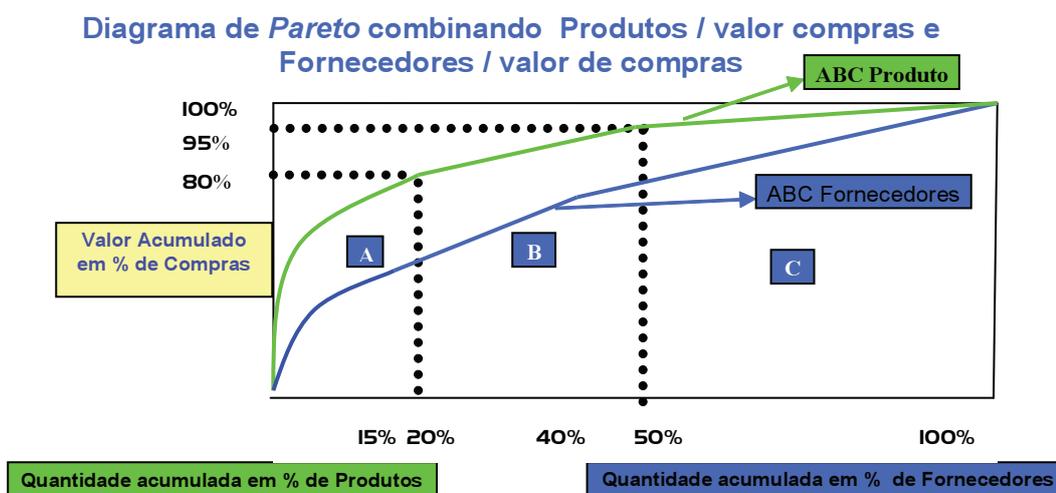


Figura 5 - Análise ABC de produtos (verde) e de fornecedores (azul)



FORMAÇÃO DOS PREÇOS

Capítulo 5

OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar a estrutura do preço de um produto;
- Reconhecer os vários tipos de preços e a margem de manobra dos vendedores.

5.1. ELEMENTOS DA ESTRUTURA DE UM PREÇO

A preocupação do comprador é a de saber a que nível de preço é razoável negociar. A dificuldade advém do facto, de em geral, não conhecer a estrutura de custos do produto. A estrutura de um preço inclui habitualmente os seguintes elementos:



Figura 6 - Elementos da estrutura de um preço

5.2. TIPOS DE PREÇOS

Esta estrutura é influenciada por vários elementos externos, tais como: Concorrência, Aprendizagem, Produtividade, Duração da vida do produto, Poder do Comprador, Posição do Fornecedor, Política de produto do Fornecedor, Local, Tempo e Segmento de mercado. Estes elementos externos representam uma segunda dificuldade no entendimento da formação final dos preços. Os vários tipos de preços podem ser caracterizados por:

- **Preço de Mercado**

São produtos B ou C; os fornecedores são regularmente consultados por vários clientes nacionais e internacionais, os preços estão dentro de um intervalo coerente, as tecnologias utilizadas são semelhantes, as qualidades são comparáveis.

Normalmente o Comprador escolhe com base na qualidade do fornecimento (serviço, flexibilidade, riscos, etc).

- **Preço de Dissuasão**

Pode existir desequilíbrio momentâneo entre a oferta e a procura e o vendedor pode estar a produzir no máximo da capacidade e propôs um preço que dissuadiu o comprador de trabalhar com ele.

Isto também pode ser um problema de relacionamento entre as duas empresas, é necessário investigar essa situação.

- **Preço de Angústia**

Caso similar ao anterior, mas em que a procura pode ser inferior à oferta e assim o comprador beneficia de um preço mais baixo do que seria esperado (o vendedor quer obter o negócio, mesmo a “perder” e por razões que só ele conhece). Atenção à eventual FRAGILIDADE da empresa que pode pôr em causa o seu futuro.

Seguir a situação financeira (analisar balanço da empresa).

- **Preço *Dumping***

Um fornecedor estrangeiro pode obter apoios do governo em favor da exportação e praticar preços conhecidos por “*dumping*”.

Esse fornecedor não pode ser comparado com os fornecedores nacionais, pois usufrui de condições especiais e assim poder praticar preços abaixo do custo.

Devemos seguir com cautela esta situação pois os apoios podem terminar por decisão do governo interno ou pressão internacional

- **Preço “SPOT”**

Existem certos mercados específicos (por exemplo o petróleo) em que o seu preço é fixado na bolsa de Nova Iorque e Londres, em que há uma muito forte concentração dos pedidos jogando o jogo da oferta e da procura. Ou por razões de concorrência feroz, existindo negociadores à escala mundial, que são peritos nos produtos.

- **Preço Errado**

É uma possibilidade um fornecedor enganar-se, e nas duas direcções. O comprador deve questionar a proposta do fornecedor, devendo antes, certificar-se do seguinte:

- se as soluções técnicas são equivalentes;
- Se não existirão fenómenos de entendimento.

- **Preço Chamariz**

É o preço antes fixado pelo comprador através de indexação a algum índice (prática perigosa).

O vendedor propõe de forma manipulada o preço fixado pelo comprador. Se a relação de forças das empresas é favorável ao fornecedor (fornecedor homologado, preço), esta situação pode originar negociações complicadas para o comprador.

É desejável não indexar um preço e negociar cada vez que for necessário, tendo em conta as evoluções de produtividade e as condições dos mercados. Contudo, a compra a preço fechado nem sempre é possível, e nesse caso convém negociar sagazmente a fórmula proposta.



EFEITO DA UTILIZAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Capítulo 6



OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a necessidade do domínio das novas tecnologias, como a Internet;
- Reconhecer a necessidade da utilização de fornecedores que recorram a catálogos electrónicos;
- Reconhecer a necessidade da implementação na empresa de sistemas de gestão integrados que permitam aumentar o controlo e a eficiência nas áreas de compras, gestão de stocks e armazéns, identificando oportunidades de melhoria da produtividade.

As novas tecnologias vieram introduzir novas perspectivas e desafios muito abrangentes, com impacto em toda a cadeia de valor. Neste sentido, a função Compras assumiu uma posição de vanguarda na utilização da Internet, SRM, ERP, CRM, VIM e outros, através do recurso a ferramentas como o *e-procurement*, catálogos electrónicos, leilões electrónicos, portais, facturação electrónica, acordos de consignação de materiais, etc., possibilitando vários tipos de conexões entre organizações empresariais, fornecedores e consumidores. Estas funcionalidades permitem um elevado grau de inovação e de soluções de automatização a vários níveis, retirando o máximo valor da cadeia de aprovisionamento e trazendo benefícios para todos os actores intervenientes.

Factores críticos de sucesso: Forte apoio da Gestão de Topo, Mudança organizacional e Redefinição de Processos, Selecção da plataforma de e-procurement, Desenvolvimento de um sistema de indicadores de rentabilidade, Formação dos Utilizadores, Integração com outros sistemas, como ERP e SRM.

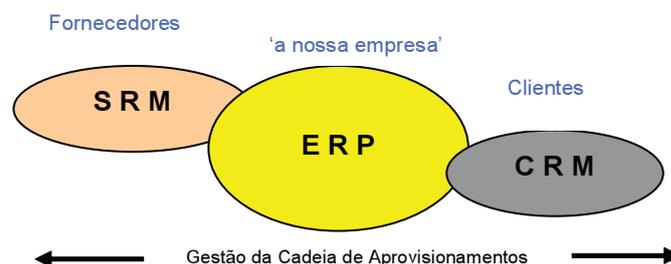


Figura 7- Enquadramento do SRM, CRM e ERP na estrutura SCM

SRM (*Supplier Relationship Management*) - preocupa-se em identificar e perceber quem são os fornecedores mais importantes para a empresa e de que modo deve ser orientada a acção para reforçar as relações, permitindo utilizar os fornecedores como armas competitivas e criando relações focadas no valor e não na dependência.



INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE COMPRAS

Capítulo 7

OBJECTIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a necessidade de um conjunto de indicadores robusto;
- Identificar os indicadores mais adequados à situação da empresa;
- Integrar a expressão “só gerimos aquilo que medimos”.

Os indicadores devem informar sobre dois aspectos fundamentais do Serviço de Compras:

- a eficiência na administração das Compras;
- a eficiência e eficácia no processo de *procurement* e gestão de fornecedores.

As Compras devem elaborar um orçamento anual com base em custos “*standard*”, desenvolvido no seguimento da análise do volume das operações previstas, tais como: o número de requisições executadas e ordens de compra emitidas, provisão para custos imprevistos e também uma parte proporcional dos encargos gerais administrativos. O orçamento deve incluir os recursos suficientes para permitir um serviço de qualidade e o desempenho de funções chave, tais como: pesquisa, formação, análise e estimativa custos, visitas a fornecedores e feiras nacionais e internacionais.

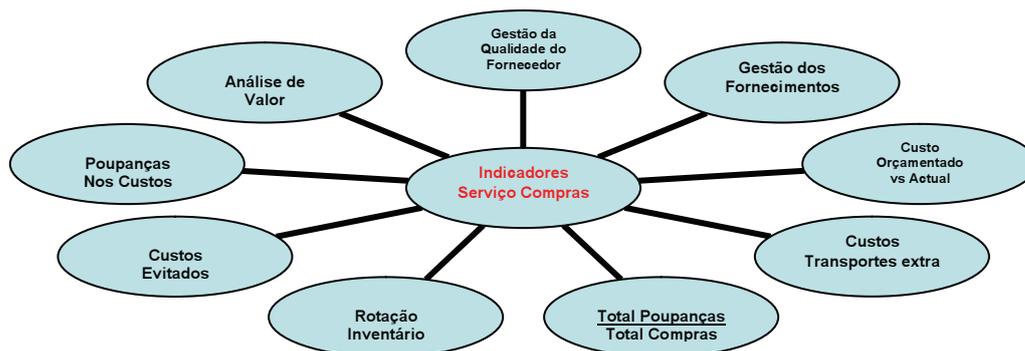


Figura 8 - Indicadores de controlo do serviço de compras

Poupança nos custos: resulta de pagarmos menos hoje por um produto do que o que pagávamos anteriormente. Existem vários métodos pelos quais se podem realizar poupanças.

Poupança derivada de custos evitados: estas poupanças são o resultado de atrasar a introdução de uma proposta de aumento de preços ou evitá-lo.

Rotação de inventário: o custo de posse de inventário, quando não são utilizados os sistemas JIT, MRP ou Consignação, situa-se entre os 20 e 35% do valor do inventário médio detido durante o ano, por isso o seu controlo e redução deve ser preocupação constantemente dos responsáveis de Compras. O objectivo deve rondar uma taxa de 8%.

Gestão da qualidade do fornecedor: é da responsabilidade das Compras a procura de materiais de qualidade adequada de acordo com as especificações definidas e sem falhas; se estas ocorrerem pode ter sido seleccionado o fornecedor errado.

Gestão dos fornecimentos do fornecedor: este indicador está relacionado com a base de fornecedores e inclui factores como: Nº de fornecedores, origem única ou múltiplas, contratos de curto ou longo prazo, grau de confiança, localização do fornecedor, etc.

Incentivar a inovação nos fornecedores: os fornecedores são os peritos dos seus produtos e componentes. As suas ideias, inovações e sugestões devem ser incentivadas, avaliadas e implementadas. Devem existir registos das melhorias implementadas.

Utilizar as novas tecnologias, Internet, SRM, CRM, EDI, etc.: utilizar processos automáticos de fornecimentos tais como Ordens de Compra Abertas, contratos de consignação, facturação e pagamentos electrónicos, inventário gerido pelo fornecedor, etc.

Análise de Valor: é uma abordagem sistémica e científica que procura identificar e eliminar custos desnecessários de um produto, material, serviço ou processo.

Compras antecipadas: as poupanças conseguidas antes do aumento de preços devem ser confrontadas contra o custo de posse do material.

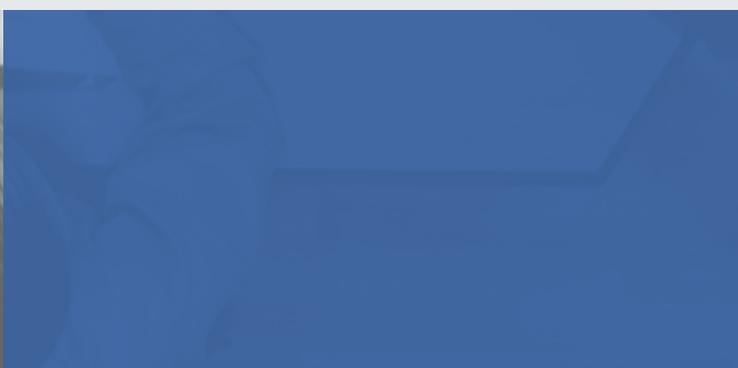
Custos de transporte: as Compras têm excelentes oportunidades de reduzir os custos de transporte através da negociação dos elementos relativos ao *“premium freight”*.



G
CECOA



ANEXOS



EXERCÍCIOS RESOLVIDOS

QUANTIDADE ECONÓMICA DE ENCOMENDA

A fórmula da Quantidade Económica de Encomenda (QEE) tem sido utilizada desde há muitos anos e representa essencialmente o ponto de equilíbrio entre o Custo do Material, o Custo de Encomenda e o Custo de Posse de Stock. Utiliza-se para otimizar os custos.

Custos de Posse:

(forçam a **descida** do valor do stock)

- Taxa juro sobre valor do stock
- Seguros sobre valor do stock
- Manuseamento da mercadoria
- Desaparecimento
- Deterioração e obsolescência

Custos de Encomenda:

(forçam a **subida** do valor do stock)

- Passagem de encomenda
- Equipamentos, rendas, etc
- Recepção mercadoria

Nível de Serviço:

(forçam a **subida** do valor do stock)

- Rupturas de stock
- Incerteza na procura e prazos

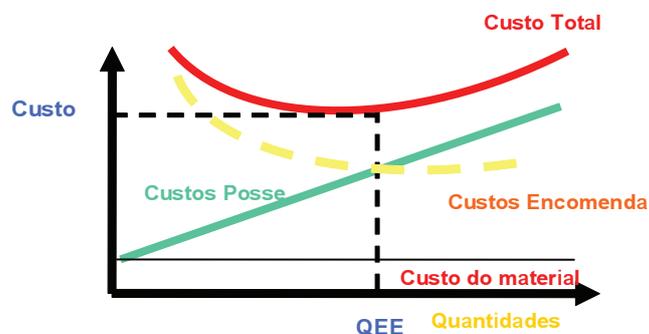


Figura 9 - Otimização dos custos através da identificação do custo total mínimo

A Fórmula da QEE, conhecida como fórmula de *Wilson*, é representada como segue:

$$QEE = \sqrt{\frac{2 \text{ (quant.consumo anual) (custo de encomenda)}}{\text{(custo por unidade) (custo anual de posse)}}$$

Como exercício exemplo, considerar a seguinte situação:

- Quantidade anual consumida - 12000 Unidades, Custo de Compra - 50 €
- Custo unitário do produto - 0,1 € Custo anual de posse por unidade - 30%

$$QEE = \sqrt{\frac{2 \times 12,000 \times 50}{0,10 \times 0,30}} = 6,324 \text{ unidades}$$

Para que o resultado de 6,324 unidades tenha significado, é necessário que os custos de compra e os custos de posse sejam exactos. Assim, a quantidade a encomendar envolvendo a optimização dos custos, é de 6,324 unidades, isto é, duas encomendas ano.

MODELO DOS DESCONTOS DE QUANTIDADE E CÁLCULO DO CUSTO ANUAL TOTAL

Perante uma situação de descontos por quantidade de compra devemos considerar cada caso individualmente e determinar qual é o “*retorno*” ou o “*lucro*”. O Modelo dos Descontos de Quantidade associado ao cálculo do Custo Anual Total vai demonstrar que a quantidade de custo mais baixo tem de ser confrontada com o custo de posse por um período mais longo do que o da menor quantidade de preço mais elevado, e determinar assim se realmente existe um retorno positivo, ou não, em comprar maior quantidade a preço menor por unidade. Ver o exemplo seguinte:

Modelo de Descontos por Quantidade e aplicação da fórmula Custo Anual Total

Os preços e as quantidades mínimas oferecidos pelo fornecedor são os seguintes:	
Quantidade	Preço Unitário
0 - 200	15,00 €
201 - 400	14,75 €
401 - 1000	14,60 €
Outras informações: Custo anual de posse de stock = 24 % ano (2% ao mês)	
Custo de Encomenda = 50 €	
Consumo anual do produto = 1000 unidades	
1º. Passo Calcular a Quantidade Económica de Encomenda (QEE) para cada condição:	
0-200 Preço 15,00 €	$QEE = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 50}{0,24 \times 15}} = 167 \text{ unidades}$
201-400 Preço 14,75€	$QEE = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 50}{0,24 \times 14,75}} = 168 \text{ unidades}$
401-1000 Preço 14,60€	$QEE = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 50}{0,24 \times 14,60}} = 169 \text{ unidades}$
2º. Passo Analisar os resultados obtidos através da QEE	
Verifica-se que a QEE a preços unitários de 14,75€ e 14,60 € não podem ser consideradas, porque as quantidades obtidas (168 e 169) estão no intervalo do preço por unidade a 15,00 €.	
3º. Passo Dado o resultado anterior vamos aplicar a fórmula do Custo Anual Total	
Custo Anual Total	= Custo anual da compra + custo anual de inventário + custo anual de encomenda = (Consumo anual x preço unitário) + (QEE / 2 x custo de posse x preço unitário) + + (consumo anual / QEE x custo encomenda)
Custo Anual Total a 15,00 € unidade	= (1000 x 15) + (167/2) x (0,24 x 15) + (1000 / 167 x 50) = 15000 + 300,6 + 299,40 = 15600
Custo Anual Total a 14,75 € unidade	= (1000 x 14,75) + (201/2) x (0,24 x 14,75) + (1000 / 201 x 50) = 14750 + 354,56 + 248,76 = 15353
Custo Anual Total a 14,60 € unidade	= (1000 x 14,60) + (401/2) x (0,24 x 14,60) + (1000 / 401 x 50) = 14600 + 702,56 + 124,69 = 15427
O resultado final obtido utilizando a fórmula do Custo Anual Total, indica-nos que a quantidade mais económica é adquirir 201 unidades. Mas, atenção, se eventualmente a empresa não tiver espaço no seu armazém para guardar toda a mercadoria, então teria que alugar espaço e, deste modo, teríamos de acrescentar o valor do aluguer ao Custo Anual Total e só depois decidir pelo custo mais baixo.	

Tabela 6 - Exemplo do Modelo de Descontos de Quantidade e Cálculo do Custo Total



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



MONOGRAFIAS

- *Chief Purchasing Office Agenda CPO Agenda*, Autumn 2005, Redactive Publishing Ltd, London, UK, 2005
- CHRISTOPHER, Martin, *Logistics and Supply Chain Management*, Third Edition, Prentice-Hall, Dorchester, UK, 2005, ISBN-13-978-0-273-68176-2
- GONÇALVES, José Fernando, *Gestão de Aprovisionamentos*, 2ª edição, Publindústria, Porto, 2006, ISBN-13-978972-8953-09-06
- HEINRITZ, Stuart; FARREL, Paul; GIUNIPERO, Larry; KOLCHIN, Michael, *Purchasing - Principles and Applications*, Eight edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey USA, 1991, ISBN 0-13-742586-4
- PINTO, João Paulo, *Gestão de Operações*, 1ª Edição, Edições Lidel, Lisboa, 2006, ISBN-13-978-972-757-432-7

SÍTIOS WEB

<http://www.cpoagenda.com>

Título: Compras

Autoria: José Leirião

Edição: CECOA

Coordenação: Cristina Dimas e Lúgia Veloso

Design e Composição: Prime DM - www.primedm.com

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Maio de 2008

ISBN: 978-972-8388-26-3

Tiragem: *print on demand*

Lisboa
Rua da Sociedade Farmacéutica, 3
1169-074 Lisboa
Tel: 21 311 24 00
Fax: 21 311 24 24
cecoa@cecoa.pt

Porto
Rua Alexandre Herculano, 164
4000-051 Porto
Tel: 22 339 26 80
Fax: 22 339 26 89
porto@cecoa.pt

Coimbra
Av. Fernão Magalhães, 676 - 4º
3000-174 Coimbra
Tel: 239 851 360
Fax: 239 851 369
coimbra@cecoa.pt

Linha Editorial CECO A

Manuais Técnico-Pedagógicos

Comércio e Distribuição João Paixão
Relações Interpessoais e Comunicação Ana Guise Leite

Fascículos Técnico-Pedagógicos

Compras José Leirião
Espanhol Comercial Maria del Carmen Garcia
Gestão de Armazéns Rui Almeida
Marketing de Serviços Daniel Soares de Oliveira
Negociação e Venda no Imobiliário Álvaro Monteiro

Baterias de Exercícios de Aplicação

Análise Financeira Rute Almeida
Atendimento Manuela Mariani
Gestão de Stocks e Aprovisionamento Bruno Santos e Miguel Silva
Marketing Vitor Pereira
Merchandising Cristina Ferreira
Negociação António Ricardo
Relações Interpessoais e Comunicação Ana Guise Leite
Técnicas de Venda Manuela Mariani



Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

www.cecoa.pt