

Custos e Tipos de Demanda do Estoque

Os custos do estoque podem ser agrupados em diversas modalidades, dentre as principais destacam-se:

Custos de capital: juros e depreciação

Custos com pessoal: salários e encargos sociais

Custos com edificação: aluguel, impostos, energia, água, conservação etc.

Custos de manutenção: deteriorização, obsolescência e equipamento.

Existem duas variáveis que aumentam estes custos, que são a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque.

Quanto a demanda segundo descrito pelas ciências econômicas demanda é a “*Disposição de comprar determinada mercadoria ou serviço, por parte dos consumidores*”. Porém, na Administração de Recursos Materiais, demanda é a saída média estimada de uma determinada mercadoria em certo espaço de tempo. A demanda visa “formatar” graficamente uma tendência característica do objeto em estudo que, por muitas vezes pode até aparentemente se comportar de forma inconstante, contudo sempre haverá uma característica (perfil) da movimentação deste produto.

Quando os dados históricos referentes à demanda são contrapostos a uma escala de tempo, o gráfico mostrará formatos ou padrões consistentes. Padrão é o formato geral de uma série temporal. A variação do padrão de demanda pode variar por quatro motivos bem distintos:

A Sazonalidade: Caracteriza-se por uma repetição constante e proporcionalmente com a mesma intensidade de uma flutuação da demanda. Isso ocorre como consequência de fatores externos a empresa tais como: clima, período de férias, eventos particulares etc. A sazonalidade geralmente é considerada em bases anuais, mas também podem acontecer em uma base semanal, ou até diária.

A Tendência: Mostra um crescimento ou decréscimo do padrão de demanda de forma constante. Esta tendência pode se mostrar no formato linear, geométrico ou exponencial. Exemplo: Um produto que saiu de moda.

A Variação Aleatória: Muitos fatores podem afetar a demanda durante períodos específicos, sendo que ocorrem em uma base aleatória. Essa demanda pode ser pequena, com a demanda real chegando perto do padrão, ou pode ser grande, com os pontos espalhados pelo gráfico.

A Cíclica: Em vários anos ou até mesmo em décadas, aumentos e diminuições ondulatórias na economia influenciam a demanda. O estudo e previsão dos ciclos ficam a nível macroeconomistas. Um estoque pode assumir várias características ao longo do tempo. O seu comportamento sofre influências internas e externas.

É necessário identificar as características mais claras que os itens assumem, para poder desenvolver uma política de reposição que não prejudique as vendas, nem sobrecarregue financeiramente a empresa.

A quantidade por si só, não é a característica dominante para se definir em que estágio se encontra um item, mas sim a dinâmica de suas demandas e os fatores internos e externos que o influenciaram.

Fatores que Influenciam na Escolha do Fornecedor Certo

Como já mencionado na lição anterior, o objetivo da função de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se à seleção do fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos.

Existem três tipos de fontes de fornecedores: única, múltipla e simples.

Fonte única: implica que apenas um fornecedor está disponível devido a patentes, especificações técnicas, matéria-prima, localização, e assim por diante.

Fonte múltipla: é a utilização de mais de um fornecedor para um item. As vantagens potenciais da fonte múltipla são as seguintes: a competição vai gerar preços mais baixos e melhores serviços e haverá uma continuidade no fornecimento. Na prática, existe uma tendência de relação competitiva entre fornecedor e cliente.

Fonte simples: é uma decisão planejada pela organização no sentido de selecionar um fornecedor para um item quando existem várias fontes disponíveis. A intenção é criar uma parceria de longo prazo. Para aprofundarmos um pouco mais na escolha do fornecedor certo, precisamos analisar cada fator que influencia na escolha. Veja a seguir alguns dos fatores que mais 'pesam' nesta escolha:

Habilidade técnica: O fornecedor tem habilidade técnica para produzir ou fornecer o produto desejado? O fornecedor tem um programa de desenvolvimento e melhoria para o produto? O fornecedor pode auxiliar na melhoria dos produtos? Essas perguntas são importantes, pois, muitas vezes, o comprador depende do fornecedor no sentido de que ele forneça as melhorias de produto que poderão aumentar ou reduzir o custo dos produtos comprados. Algumas vezes, o fornecedor pode sugerir mudanças na especificação do produto que irão melhorá-lo e reduzir seu custo.

Capacidade de produção: A produção deve ser capaz de satisfazer às especificações do produto de forma consistente, ao mesmo tempo produzindo o menor número possível de defeitos. Isso significa que as dependências de produção do fornecedor devem ser capazes de oferecer a qualidade e a quantidade exigidas. O fornecedor deve ter um bom programa de controle da qualidade, pessoal de produção competente e capaz, e bons sistemas de planejamento e controle de produção, para garantir uma entrega pontual. Esses elementos são importantes porque garantem que o fornecedor possa suprir a qualidade e a quantidade desejadas.

Confiabilidade: Ao selecionar um fornecedor, é desejável que se escolha um fornecedor confiável, reputado e financeiramente sólido. Se a relação deve continuar, deve haver uma atmosfera de confiança mútua e garantia de que o fornecedor tem solidez financeira para permanecer no negócio.

Serviço pós-venda: Se o produto tem natureza técnica ou provavelmente necessitará de peças de reposição ou apoio técnico, o fornecedor deve ter um bom serviço de atendimento pós-venda. Isso deve incluir um atendimento bem-organizado e um estoque adequado de peças sobressalentes.

Localização do fornecedor: Algumas vezes, é desejável que o fornecedor esteja próximo do comprador, ou pelo menos que mantenha um estoque local. Uma localização próxima auxilia na redução dos tempos de entrega e significa que os produtos em falta podem ser entregues rapidamente.

Preços: O fornecedor deve ser capaz de oferecer preços competitivos. Isso não significa necessariamente o menor preço. Esse aspecto considera a capacidade do fornecedor para fornecer as mercadorias necessárias na quantidade e na qualidade exigidas, no tempo desejado, e quaisquer outros serviços necessários.

No ambiente de negócios moderno, o tipo de relação entre fornecedor e comprador é crucial para ambos. Idealmente, a relação será baseada numa dependência mútua e duradoura. O fornecedor pode confiar em negócios futuros, e o comprador terá garantia de fornecimento de produtos de qualidade, apoio técnico e ambiente de produto. A comunicação entre comprador e fornecedor deve ser aberta e plena, de modo que ambas as partes entendam o problema uma da outra, e possam trabalhar juntas na solução de problemas que beneficiará ambas. Assim, a seleção do fornecedor e a relação com ele estabelecida são de fundamental importância.



Atributos Básicos Para se Tornar um Comprador Responsável

Ainda hoje se foca a produtividade interna da empresa como principal fonte de ganhos econômicos. Mesmo organizações que levaram à exaustão seus processos produtivos e administrativos ainda permanecem com grande atenção nessas áreas. No entanto, existem sérias razões para integrar a função de Compras na concepção da competitividade.

Na Nova Economia, ser competitivo não é, predominantemente, somente uma questão de preço dos produtos no ponto de venda. São fatores tão importantes quanto preço e serviços agregados ao produto: a capacidade de diferenciação dos produtos e a velocidade em que ocorre a inovação.

Avanços decisivos em qualidade e novos meios de comercialização também são fatores mais percebidos hoje do que no passado. Uma empresa que busca melhorar sua performance de mercado tem na sua cadeia de fornecimento, um importante

aliado que pode favorecer, acelerar ou, ao contrário, vir a representar obstáculos ao sucesso de sua estratégia.



Um comprador responsável deve-se adequar à estratégia organizacional da empresa de acordo com os parâmetros estabelecidos. Podemos demonstrar alguns parâmetros normalmente aplicados como por exemplo:

- Ver a negociação como um processo contínuo, no qual nenhum item é imutável, mesmo fechado o acordo e assinado o contrato;
- Ter a mente aberta;
- Estar alerta para suas necessidades pessoais e de seu negócio, sem se descuidar das necessidades de seu oponente;
- Ser flexível e capaz de, rapidamente, definir metas e interesses mútuos;
- Não tentar convencer o oponente de que o ponto de vista dele está errado e deve ser mudado;
- Desenvolver alternativas criativas que vão ao encontro das necessidades de seu oponente;

- Ser cooperativo porque a cooperação possibilita clima propício à solução de problemas, em harmonia;
- Ser competitivo, o que estimula as duas partes a serem mais eficientes na procura de benefícios mútuos desejados;
- Compreender que a manipulação de pessoas é incompatível com as metas de harmonia resultantes da cooperação e competição;
- Atingir os próprios objetivos e, ao mesmo tempo, fazer contribuições significativas para alcançar as metas da organização.

Atributos Avançados de um Comprador Profissional

Relacionamos a seguir algumas das 10 principais competências que atualmente um profissional de Compras deve ter, para poder desempenhar da melhor forma possível sua função e se destacar como um profissional nesta área:

Organização: a primeira competência é a organização. Por quê? Porque atualmente a área de Compras é chamada a cada momento a atuar em várias frentes diferentes de trabalho e se o profissional não for organizado, mantendo a documentação em ordem, criando uma rotina de trabalho, sabendo distribuir ou delegar tarefas para seus colegas da própria área ou de outras áreas, tendo uma técnica de *follow up* dos assuntos, não vai conseguir começar e terminar nenhuma tarefa com resultado satisfatório, ou seja, vai estar sempre na “correria” dos assuntos e na “pressão” das outras áreas não conseguindo realizar o trabalho da melhor forma que poderia ser feito.

Relacionamento: esta é uma característica que se cobra de todo e qualquer profissional hoje em dia, ou seja, o famoso jargão do “saber trabalhar em equipe”. Ocorre que para o profissional de Compras isto é muito mais necessário porque Compras é uma área que tem interface com todas as outras áreas da empresa (Finanças, Qualidade, Produção, Engenharia, Vendas, etc) e sempre precisa da informação ou da colaboração de alguém destas áreas para que seu trabalho seja bem desenvolvido. Para

que isto aconteça muitas vezes o profissional de Compras precisa convencer as pessoas das outras áreas a colaborarem com sua necessidade e para isto é muito importante o relacionamento, de forma que quando estas pessoas precisarem também de sua colaboração você também esteja organizado o suficiente para poder ajudar.

Conhecimento do *commodity*: É muito importante que o profissional de Compras conheça o que compra, sabendo quais os principais riscos e oportunidades do segmento. Assim por exemplo é importante saber se o material usado para fazer ou fabricar o produto que se está comprando é afetado por qualquer circunstância que possa alterar seu preço para maior ou menor (como derivados de petróleo por exemplo), ou seja, de posse desta informação será possível programar a melhor época para se fazer a compra de forma a trazer o melhor resultado para a organização. É muito importante que o profissional de Compras esteja em contato com seu fornecedor com frequência obtendo assim informações que vão lhe ajudar muito no seu desempenho.

Atualização: O profissional de Compras deve estar sempre atualizado sobre o que acontece no mercado fora da empresa, participando de feiras, congressos e eventos, sendo uma fonte de ligação entre a empresa e o que acontece fora dela em termos de novidades tecnológicas entre outras.

Ética nas negociações: O profissional de Compras que quiser ser respeitado deve manter a ética em suas negociações sempre informando de forma clara e direta quais são as fases de cada processo de cotação, o que é esperado das empresas participantes, retornando feedback para as empresas não ganhadoras e evitando mudar as regras no meio do processo. Faz parte do processo e da atividade de Compras pesquisas de mercado de tempos em tempos e isto também deve ser feito de forma clara tanto para o atual fornecedor quanto para novas empresas que pretendam ser fornecedores da empresa na qual você trabalha.

Conhecimento da estratégia da empresa: como já visto na lição anterior, para que o profissional de Compras possa melhor desempenhar sua função ele precisa conhecer qual é a estratégia da empresa

para a qual trabalha de forma a alinhar as suas negociações para atingimento desta estratégia. Não adianta por exemplo você negociar uma redução de preço para uma compra de um lote maior de produtos se a estratégia da empresa é a redução de estoques para ganho de espaço para iniciar uma nova linha de produção.



Análise estratégica: o planejamento estratégico das empresas está cada vez mais a longos prazos e desta forma espera-se que o profissional de Compras contribua com informações importantes baseado no seu conhecimento do commodity e sua atualização adquirida em feiras, congressos e seminários, direcionando as tendências de compra dos insumos nos anos futuros.

Trabalhar com indicadores: para que o profissional de Compras possa fazer sua “propaganda” é necessário que ele demonstre o bom trabalho realizado. Desta forma alguns indicadores precisam ser criados, acompanhados e apresentados periodicamente para a Diretoria de sua empresa de forma a mostrar que seu trabalho está sendo realizado e quando houver qualquer desvio mostrar que

you know how to control and return to normality. Some of the indicators that should be monitored: price variations in a determined period, delivery performance and quality of suppliers, among others that can be created.

Saber negociar: o bom profissional de Compras deve saber se preparar para as negociações munindo-se de todas as informações possíveis obtidas através de seu conhecimento do fornecedor, de outras empresas do mesmo segmento, de sua participação em congressos e feiras, de maneira que tenha uma visão clara do objetivo da negociação e de como alcançá-la.

Inglês: é fundamental que o profissional de Compras moderno consiga se comunicar com o mundo todo em busca do melhor negócio estrategicamente para sua empresa e para que isto aconteça ele deve no mínimo ser fluente na língua inglesa. Veja também esta videoaula, com mais algumas dicas para você se destacar e ser um comprador de sucesso:

https://youtu.be/YJZR_blwBbA

Cuidados Básicos Durante uma Negociação de Compra

Negotiation is not a dispute in which one of the parties wins and the other is harmed. Although elements of competition are obviously linked to the process, it is much more than that. A good negotiation occurs when both parties leave winning. That's why knowing how to negotiate is an important requirement for a good buyer. See some examples:

- Start always the negotiation, providing and requesting information, facts, leaving opinions, judgments and values for later.

- Procure “vestir a pele” do outro negociador, o que o ajudará a compreender melhor a argumentação e as ideias dele;
- Nunca esqueça que um bom negócio só é bom quando é bom para ambas as partes; logo, as ideias só serão aceitas, se forem boas para ambas as partes;
- Procure sempre fazer perguntas que demandem respostas além do simples sim ou não;
- A dimensão confiança é importantíssima no processo de negociação; procure ter atitudes geradoras de confiança em relação ao outro negociador;
- Evite fazer colocações definitivas ou radicais;
- Nunca encurrale ou pressione o outro negociador, deixando sempre uma saída honrosa.
- Toda pessoa tem seu estilo de negociação e determinado tipo de necessidade e motivação; ao negociar lembre-se dessas diferenças;
- Saiba ouvir e procure não atropelar verbalmente o outro negociador;
- Procure sempre olhar os aspectos positivos do outro negociador; observe suas forças, evite concentrar-se em suas características negativas de comportamento e em suas fraquezas, porque ele pode perceber.

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de uma boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente, a fim de que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos.



Basicamente, qualquer processo de negociação obedece a cinco etapas que precisam ser cumpridas com igual cuidado, para que se tenha um resultado positivo.

Preparação: onde se estabelecem os objetivos que devem ser alcançados de forma ideal e os que a realidade permitirá atingir. Aqui, reflete-se sobre o comportamento presumível do outro negociador.

Abertura: serve para reduzir a tensão, consolidar o objetivo, destacar um objetivo mútuo e criar um clima de aceitação.

Apresentação: como é feito o relacionamento dos objetivos e expectativas iniciais com as necessidades da outra parte.

Clarificação: consiste em ouvir atentamente as objeções; aceitar não a objeção em si, mas o sentimento ou a lógica existente por detrás dela e mostrar ao outro que a entendemos.

Ação Final: é a procura de um acordo ou decisão. Vale lembrar que as pessoas compram um produto ou uma ideia com ajuda e não com um empurrão, mas isso não quer dizer que ela tome a decisão sozinha. O negociador que faz isso geralmente fracassa.

O Planejamento das Compras

Um sistema adequado de compras tem variações em função da estrutura da empresa e em função da sua política adotada. Periodicamente esse sistema vem sendo aperfeiçoado, acompanhado a evolução das relações comerciais, mas os elementos básicos permanecem os mesmos. Entre essas características destacam-se em:

Sistemas de compras a três cotações: Tem por finalidade partir de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores. A pré-seleção dos concorrentes qualificados evita o dispêndio de tempo com muitos fornecedores, dos quais boa parte não teria condição para fazer um bom negócio.

Sistema de preço objetivo: O conhecimento prévio do preço justo, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações. Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando-lhes que suas bases comerciais não são reais e que seus preços estão fora de concorrência.

Duas ou mais aprovações pessoais: No mínimo duas pessoas devem estar envolvidas em cada decisão de escolha do fornecedor. Isso estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento, protegendo o comprador ao possibilitar revisão de uma decisão individual. Além do que o sistema de duas aprovações permite que os compradores estejam envolvidos pelo processamento da compra, uma vez que a sua decisão está sujeita a um assessoramento ou supervisão.

Documentação escrita: A presença de muito papel pode parecer desnecessária, porém fica evidente que a documentação escrita anexa ao pedido, além de possibilitar o exame de cada fase da negociação, permite a revisão e estará sempre disponível, junto ao processo de compra para esclarecer qualquer dúvida posterior.



Tipos de Compras

De Emergência: É aquela que se realiza às pressas. Acontece quando a empresa não faz planejamento das compras ou alguma necessidade à exceção da estratégia da empresa.

Especulativa: É realizada, antes de se apresentar a necessidade. Destina-se a especular com uma possível alta de preços garantindo um preço melhor.

Antecipada: É realizada, a fim de atender às reais necessidades da loja ou indústria para determinado período. Exige rigorosa previsão das vendas.

Contratada: É aquela que prevê a entrega dos pedidos em épocas já pré-determinadas.

Reposição: É aquela para adquirir mercadorias com comportamento estável das vendas.

Condições de Compras

Preço: Prever as necessidades de uma empresa consiste em calcular o que lhe virá a ser necessário durante determinado período, que seja para assegurar o funcionamento da linha de produção quer seja para o funcionamento de toda a empresa. A definição dos prazos necessários para que os materiais estejam na empresa e a previsão de possíveis atrasos, é fundamental, exigindo esforço máximo no sentido de seu alcance.

Frete: Representando em alguns casos parcela significativa no preço do produto, as condições mais frequentes para o frete são para preços FOB, no qual o transporte do fornecedor até a empresa não está incluso, ou CIF, em que no preço está incluída a entrega. É importante avaliar entre as duas situações. É interessante ainda verificar as modalidades de transporte disponíveis para a escolha da alternativa mais viável.

Embalagem: O tipo de embalagem em que vem acondicionada a mercadoria constitui fator preponderante no seu preço de aquisição. Torna-se necessário verificar se não existe elevação no preço da mercadoria em função da embalagem utilizada. A embalagem com que o Setor de Compra deve preocupar-se é com a de transporte, que trará a mercadoria até à empresa, dando a ela total proteção, sem excessos ou sofisticação.

Condições de Pagamento e Descontos

Um dos objetivos de uma boa compra é conseguir as melhores condições de pagamento. Em função da padronização de condições de pagamento pelos fornecedores, a ação do comprador neste sentido fica dificultada, exigindo maior habilidade na tentativa de obter maiores e melhores prazos.

Outro ponto de suma importância para a empresa é considerar ainda o custo financeiro em vigor e que havendo atraso das entregas nos prazos determinados, todos os benefícios das condições obtidas podem ser perdidos.

Já os descontos para pagamentos à vista já estão incluídos normalmente em qualquer negociação, por todos os fornecedores. O que deve ser considerado é o diferencial em percentual do preço à vista e do preço faturado em número determinado de dias. Podem ocorrer situações em que o pagamento à vista seja mais vantajoso do que o parcelado e vice-versa.

Quando o oferecimento de desconto está simplesmente vinculado à alteração das condições de pagamento, como regra simples de análise, deve-se verificar se o percentual oferecido de desconto é maior que as taxas de juros, em aplicações no mercado financeiro para remuneração de capital.

Os descontos para quantidades constituem as reduções de preços em função de um aumento da quantidade comprada. São de difícil análise por envolver todo o dimensionamento dos estoques da empresa. Corre-se o risco neste caso da elevação demasiada dos estoques em alguns períodos.