

# Ciclo: Formação de compradores e stocks

## Programa:

### 1ª parte - Formação prática de compradores

#### **1. Compreender o posicionamento da função compras na empresa**

- Missão estratégica e evolução das compras.
- O papel das compras no aumento da competitividade e rentabilidade das organizações.
- As dimensões das compras.

#### **2. O processo das compras**

- A componente estratégica e operacional.
- As competências, variáveis e questões críticas.
- Tipologias de compra.
- Estratégia de compras
  - as 4 estratégias-chave.

#### **3. Determinar as prioridades de actuação e exprimir as necessidades**

- A lei de Pareto ou análise ABC e suas vantagens.
- O produto, o fornecimento: o papel das compras na concepção.
- O agrupamento de necessidades- contratos, encomendas abertas e o outsourcing.

#### **4. Conhecer o mercado e seleccionar os fornecedores**

- Os cadernos de encargos, funcional e técnico.
- Caracterização do mercado.
- Prospecção de mercado de fornecedores.
- O processo de selecção e avaliação de fornecedores.

- O impacto da qualidade dos fornecedores.

## **5. Distinguir o ganho das compras versus o custo das compras**

- As variáveis de impacto positivo das compras na organização - os ganhos das compras.
- A decomposição de um preço - os seus factores de variação.
- O custo real da compra - total cost of ownership.

## **6. Negociar com os fornecedores**

- Estimular a concorrência entre fornecedores.
- Métodos de análise comparativa das propostas.
- Preparação e desenvolvimento da negociação

## **7. Gerir as compras**

- As alavancas de redução de custos.
- Qual a melhor organização para dar resposta ao desafio de compras?
- Os KPI's essenciais à gestão de compras.

## **2ª parte - Gestão de armazém e de stocks**

### **1. Compreender a importância e o papel da logística na empresa**

- O que espera o cliente da logística.
- O papel da logística na empresa.
- A logística e as outras funções (compras, qualidade, produção, comercial).

### **2. Implementar soluções logísticas inovadoras**

- As soluções clássicas.
- As soluções "por pedido a montante".

### **3. Gerir o stock para suprimir as rupturas**

- Os métodos clássicos de gestão de stocks.
- Planos de re-aprovisionamento.
- Conceitos-chave de compras, aprovisionamento e gestão de stocks
- Abordagem qualitativa, quantitativa e financeira dos stocks:

- definição;
- classificação/tipo de stock e seus comportamentos;
- análise ABC aplicada aos stocks;
- cálculo dos custos: de posse de stock e de passagem de encomenda.

#### **4. Dominar os métodos de re-provisionamento**

- O aprovisionamento periódico.
- O aprovisionamento por ponto de encomenda.
- Stock de segurança, sua composição e sua justificação.
- Calcular quantidades de: do stock de segurança, do nível de aprovisionamento, da quantidade económica da encomenda.
- A noção de disponível.

#### **5. Contribuir para uma boa gestão das referências mais importantes**

- Noções de gestão e controlo de stocks.
- A influência do comportamento dos fornecedores, comunicação e produtividade nos volumes de stock.
- O custo dos stocks.
- Os diferentes métodos para realização de inventário.

#### **6. Compreender a importância da gestão do armazém para a logística e organização**

- Os princípios da logística global, para melhor responder aos clientes às necessidades dos clientes.
- O armazém e a sua missão de serviço aos clientes (internos e externos).

#### **7. Organizar uma logística física eficaz**

- Inbound: a recepção e a armazenagem.
- Outbound: os princípios da organização dos armazéns e a preparação das encomendas: a expedição e a distribuição.
- A infra-estrutura e práticas a desenvolver para assegurar a necessária produtividade
- sistemas e equipamentos de localização e de movimentação de cargas.
- Princípios de armazenagem e de movimentação de materiais:
- definição das unidades de carga, de arrumação e movimentação mais

- apropriadas;
- utilização do espaço de forma eficiente;
- a produtividade dos movimentos;
- controlos dos movimentos/fluxos e das datas de entrada e localizações dos materiais em armazém;
- garantir a protecção adequada a pessoas, materiais e instalações.

## **8. Gerir e acompanhar a evolução do armazém**

- O serviço ao cliente e a melhoria contínua.
- Gerir o desempenho e comunicar resultados.
- A relação da produtividade com os recursos.

## **Dirigido a:**

- Responsáveis e chefes de serviços de compras.
- Compradores actuais ou futuros.
- Responsáveis de logística e de gestão de stocks.
- Técnicos de aprovisionamento, armazéns e gestão de stocks.
- Chefes de compras e armazéns

## **Objectivos:**

No final da acção, cada participante estará apto a:

- alinhar a política e as estratégias das compras em coerência com as estratégias da empresa e saber comunicá-las à equipa com elevado impacto;
- determinar correctamente as necessidades de compra da organização;
- gerir e avaliar os fornecedores;
- reduzir o custo global da compra e conseguir o rendimento máximo da importância gasta através de uma melhor organização das actividades de compra, estímulo de concorrência entre fornecedores, reforço das competências de negociação e melhoria do cumprimento de prazos;
- Adoptar e utilizar um conjunto coerente de métodos e instrumentos para:
  - conhecer estratégias logísticas inovadoras e de sucesso;

- reorganizar os macro fluxos, físicos e de informação;
- gerir com eficácia um serviço logístico através de indicadores de gestão pertinentes;
- organizar o armazém para melhor responder aos clientes (internos/externos);
- reduzir custos através da correcta definição de níveis de stockagem.

## **Métodos:**

- Debate e troca de experiências.
- Técnicas e regras de actuação.
- Trabalhos práticos em grupo.

## **Datas/Locais:**

**Início**

**Fim**

**Horário**

**Local**

Se está interessado neste curso de formação, por favor, [contacte-nos!](#)

---

# **Negociação comercial: técnicas, estratégias e táticas**

# Programa:

## 1. Compreender a dinâmica da negociação

- Vender e Negociar: dois processos distintos e duas competências complementares.
- Características globais das negociações e especificidades da negociação comercial.
- As duas orientações estratégicas da negociação: negociação integrativa e distributiva.
- Tomar consciência do seu estilo de negociador: auto-diagnóstico e análise de pontos fortes e fracos.
- O processo negocial: etapas e objectivos.

## 2. Preparar a negociação

- A importância estratégica da etapa da preparação.
- Estabelecer a agenda negocial:
  - definir os assuntos a negociar, os interesses subjacentes e os assuntos não negociáveis;
  - consultar outros atores organizacionais e negociar com a sua empresa: identificar e afectar os recursos necessários (tempo, pessoas, condições financeiras);
  - estabelecer objectivos (“O que quero?”) e limites (“Até onde devo ir?”);
  - preparar a proposta inicial e o argumentário de apoio.
- Avaliar o comprador:
  - Quais são os seus objectivos, interesses e necessidades?
  - Quais são os seus recursos?
  - Qual é a sua reputação, estilo de negociação e comportamento?
  - Quais são as suas alternativas?
  - Qual é a sua autoridade para firmar um acordo?
  - Quais são as suas estratégias e táticas preferenciais?
- Analisar o contexto e elementos periféricos da negociação:
  - A negociação é pontual, de longo prazo, ou repetitiva?
  - Quais os constrangimentos de tempo da negociação?
  - O poder é um fator que diferencia ambas as partes?
  - Os precedentes são importantes?

- Qual o impacto dos elementos periféricos da negociação: concorrência, contexto do mercado?

### **3. Iniciar a negociação**

- Saber distinguir posições, interesses e critérios de decisão.
- Usar as técnicas de controlo do diálogo para obter e partilhar informação.
- Dominar as estratégias integrativas para conduzir o comprador para uma lógica de cooperação.

### **4. Conduzir e Fechar a negociação**

- Controlar o desenrolar da negociação: sínteses parciais, re-enquadramento e check-up de pontos de acordo.
- Saber usar a argumentação persuasiva para apoiar as propostas e contrapropostas.
- Saber resistir proactivamente às exigências do cliente: dominar a dinâmica da troca de concessões por contrapartidas.
- Técnicas e procedimentos de pré-fecho: influenciar e controlar o acordo final.

### **5. Equilibrar o poder na negociação comercial**

- Avaliar a relação de forças entre as diferentes partes:
  - O poder negocial será relativo?
  - Factores de poder na negociação comercial.
- Distinguir poder real de poder expresso na mesa da negociação.
- Como equilibrar o poder quando a relação de forças é desfavorável.

### **6. Lidar com as manobras tácticas e identificar as “armadilhas”**

- Princípios tácticos da negociação competitiva: controlo das concessões e exigência de contrapartidas.
- Identificar e saber resistir às “armadilhas” do comprador (ameaça da concorrência, simulação de urgência, ultimato...).
- Vulnerabilidades pessoais às tácticas: os estilos emocionais na negociação.

## **Dirigido a:**

- Técnicos comerciais
- Vendedores
- Delegados comerciais.

## **Objectivos:**

No final da acção, os participantes serão capazes de:

- escolher a estratégia negocial adequada a cada situação;
- preparar metodicamente as negociações;
- usar técnicas específicas para se afirmar face às pressões tácticas e às “armadilhas” dos compradores;
- equilibrar o poder negocial;
- desenvolver um estilo eficaz de negociação.

## **Métodos:**

- O método utilizado privilegia a utilização de *roleplay* com apoio de vídeo, auto-diagnósticos e trabalhos de grupo.
- Dois eixos principais de trabalho:
- Estudo de casos para descobrir e pôr em prática as ferramentas e os métodos necessários para o êxito de qualquer negociação comercial: domínio de recursos, grelha de argumentação comparativa, matriz concessões/contrapartidas;
- Individualização: cada participante beneficia de uma ferramenta de treino e de auto-avaliação.

## **Datas/Locais:**

**Início**



**Fim**

**Horário**

**Local**

Se está interessado neste curso de formação, por favor, [contacte-nos!](#)

---

# Princípios de melhoria contínua

## Programa:

### **1. Compreender a relevância e impacto de aplicar a filosofia de gestão Lean management**

- O seu impacto na competitividade empresarial.
- As 3 dimensões da excelência operacional necessárias para o sucesso.
- Actividades de valor acrescentado e desperdício.
- As três grandes perdas da criação de valor e os 7+1 desperdícios.
- Lean nos Serviços - apresentação casos recentes de sucesso.
- As vantagens da implementação do Lean.
- Lean ou Kaizen?
- A implementação em 6 passos e a busca pelo processo óptimo.

### **2. Conhecer as metodologias e ferramentas Lean e Kaizen**

- Os 5S's: as bases de um progresso contínuo:
  - criar um local de trabalho que promova a segurança, eficiência e a qualidade;
  - conhecer as diferentes etapas da sua aplicação.
- A gestão visual/Visual Factory.
- Poka-yoke: prevenção, detecção e correcção.
- Setups e SMED - Redução dos tempos de mudança.
- TPM e a Manutenção Autónoma sua aplicação na indústria e serviços.

### **3. Mapear a cadeia de valor - O VSM, Value Stream Mapping**

- Caracterizar e representar graficamente o processo e o seu estado actual.
- Decompor o processo em actividades e classificação em termos de valor: valor acrescentado vs desperdício.
- Definição do estado futuro e sua implementação.

### **4. Melhorar os processos e resolver problemas sistematicamente**

- Definição de problema e os vários tipos de problema. Sintoma vs causa-raíz.
- O Ciclo PDCA - Ciclo de resolução de um problema.
- Resolução de problemas em equipa - as principais ferramentas.

### **5. Realizar um evento Kaizen**

- Caracterizar o Kaizen e sua prática.
- Abordagens complementares: Workshops de melhoria e KVP2.
- Caso prático: realização de uma demonstração de um evento kaizen.

### **6. Avaliar a evolução**

- Métricas: Produtividade, eficácia, eficiência e qualidade.
- O “novo processo” é um bom processo?
- Quantificar o novo processo: comparação com o processo “antigo”.
- Consolidar o novo processo.
- Descobrir novas oportunidades de melhoria/kaizen.

### **7. Conhecer as três vertentes prioritárias de redução de custos de produção**

- Simplificar e eliminar operações não indispensáveis.
- Optimizar o fluxo da produção e rever o layout fabril.
- Eliminar erros, reprocessamentos e controlos.
- Diminuir drasticamente os stocks.

### **8. Dominar a simplificação e padronização dos processos (eliminar operações não indispensáveis)**

- Analisar a estrutura de um processo.
- Como decompor um processo em actividades elementares.

- Identificar e eliminar tarefas não indispensáveis.
- Simplificações de fabrico/pesquisa de processos alternativos.
- Vantagens da standardização.
- Identificar e eliminar controlos, erros e reprocessamentos.

## **9. Dominar a optimização do fluxo: a essência da actividade produtiva**

- Diferentes conceitos do abastecimento à produção;
- Métodos de abastecimento;
- Conceito de auto-abastecimento e suas modalidades;
- Gerir o abastecimento - sistemas de gestão visual;
- Gerir a localização dos produtos
- Gestão visual;
- Sistemas de sincronização Armazéns-Produção.
- Perdas normalmente associadas a fluxos deficientes.
- Afinal onde é que se perde tempo?
- Conceitos de Organização dos meios fabrico.
- Organizações “por processo” e “por produto”.

## **10. Compreender o impacto dos stocks: o “Responsável nº 1” dos custos**

- Como diminuir os stocks de produto em-curso (WIP).
- Como diminuir os stocks de produto acabado.
- Como diminuir os stocks de matérias-primas.

## **Dirigido a:**

- Directores e chefias intermédias.
- Gestores de projecto e processo, chefes de equipa, técnicos e qualquer interessado em melhorar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais.
- Quadros superiores com funções de organização e chefia de operações.

## **Objectivos:**

No final da formação os participantes deverão ser capazes de:

- aumentar a satisfação dos clientes, internos ou externos, através da criação de valor e eliminação dos desperdícios dos processos da organização;
- identificar e eliminar as perdas de eficiência que acrescem custos às actividades de produção;
- lançar um projecto interno de transformação;
- dominar os princípios e ferramentas basilares da filosofia Lean Management e Kaizen para melhor lidarem com a mudança;
- desenvolver fluxos de produção otimizados e com menores custos;
- diminuir as quantidades de cada um dos três tipos de stocks promovendo diminuição de custos substanciais.

## **Métodos:**

A formação será desenvolvida com recurso a:

- exposições teóricas e reflexões interactivas;
- exercícios práticos para aplicação das ferramentas;
- análise de situações apresentadas pelos participantes, troca de experiências e apresentação de boas práticas.

## **Datas/Locais:**

**Início**

**Fim**

**Horário**

# Gestão de armazém e de stocks

## Programa:

### 1. Compreender a importância e o papel da logística na empresa

- O que espera o cliente da logística.
- O papel da logística na empresa.
- A logística e as outras funções (compras, qualidade, produção, comercial).

### 2. Implementar soluções logísticas inovadoras

- As soluções clássicas.
- As soluções “por pedido a montante”.

### 3. Gerir o stock para suprimir as rupturas

- Os métodos clássicos de gestão de stocks.
- Planos de re-provisionamento.
- Conceitos-chave de compras, provisionamento e gestão de stocks
- Abordagem qualitativa, quantitativa e financeira dos stocks:
  - definição;
  - classificação/tipo de stock e seus comportamentos;
  - análise ABC aplicada aos stocks;
  - cálculo dos custos: de posse de stock e de passagem de encomenda.

### 4. Dominar os métodos de re-provisionamento

- O provisionamento periódico.
- O provisionamento por ponto de encomenda.
- Stock de segurança, sua composição e sua justificação.
- Calcular quantidades de: do stock de segurança, do nível de

aprovisionamento, da quantidade económica da encomenda.

- A noção de disponível.

## **5. Contribuir para uma boa gestão das referências mais importantes**

- Noções de gestão e controlo de stocks.
- A influência do comportamento dos fornecedores, comunicação e produtividade nos volumes de stock.
- O custo dos stocks.
- Os diferentes métodos para realização de inventário.

## **6. Compreender a importância da gestão do armazém para a logística e organização**

- Os princípios da logística global, para melhor responder aos clientes às necessidades dos clientes.
- O armazém e a sua missão de serviço aos clientes (internos e externos).

## **7. Organizar uma logística física eficaz**

- Inbound: a recepção e a armazenagem.
- Outbound: os princípios da organização dos armazéns e a preparação das encomendas: a expedição e a distribuição.
- A infra-estrutura e práticas a desenvolver para assegurar a necessária produtividade
- sistemas e equipamentos de localização e de movimentação de cargas.
- Princípios de armazenagem e de movimentação de materiais:
- definição das unidades de carga, de arrumação e movimentação mais apropriadas;
- utilização do espaço de forma eficiente;
- a produtividade dos movimentos;
- controlos dos movimentos/fluxos e das datas de entrada e localizações dos materiais em armazém;
- garantir a protecção adequada a pessoas, materiais e instalações.

## **8. Gerir e acompanhar a evolução do armazém**

- O serviço ao cliente e a melhoria contínua.
- Gerir o desempenho e comunicar resultados.
- A relação da produtividade com os recursos.

## **Dirigido a:**

- Responsáveis de logística
- Responsáveis de gestão de stocks.
- Técnicos de aprovisionamento, armazéns e gestão de stocks.
- Chefes de compras
- Chefes de armazéns.
- Responsáveis comerciais..

## **Objectivos:**

Adoptar e utilizar um conjunto coerente de métodos e instrumentos para:

- conhecer estratégias logísticas inovadoras e de sucesso;
- reorganizar os macro fluxos, físicos e de informação;
- gerir com eficácia um serviço logístico através de indicadores de gestão pertinentes e melhorar o seu desempenho continuamente;
- organizar o armazém para melhor responder aos clientes (internos/externos), promovendo simultaneamente a redução de custos de armazenagem;
- controlar a performance do armazém e melhorar a mesma continuamente;
- reduzir custos através da correcta definição de níveis de stockagem;
- otimizar a satisfação do cliente cumprindo os níveis de serviço exigidos pelo cliente evitando situações de ruptura de stock.

## **Métodos:**

- Exposições e debates.
- Troca de experiências.
- Trabalhos práticos em sub-grupos.
- Estudo de casos.

## **Datas/Locais:**

**Início**

**Fim**

**Horário**

**Local**

Se está interessado neste curso de formação, por favor, [contacte-nos!](#)

---

# **Prática da negociação na compra**

- Abordagem centrada na condução de processos de negociação de sucesso dedicada a compradores.
- Forte componente prática com a realização de dinâmicas de grupo e simulações de negociação de compra

## **Programa:**

### **1. Preparar a negociação: método e pontos-chave**

- Definir o enquadramento e a estratégia a seguir na negociação:
  - a abordagem marketing e as suas componentes;
  - a análise SWOT: forças e fraquezas dos protagonistas;
  - o produto, o mercado, o preço.
- Como organizar o “pay-off” negocial: definir e articular os itens da negociação.
- Analisar as alternativas negociais, fixar limites e objectivos a atingir.
- Analisar o fornecedor: pontos fortes, pontos fracos, interesses próprios e nível de dependência do comprador.
- Estabelecer as propostas de abertura.
- Preparar o argumentário de apoio às propostas.



## **2. Conduzir a negociação e criar valor**

- A importância dos primeiros momentos: conciliar firmeza e relação pessoal positiva.
- Detectar o estilo de negociação do interlocutor.
- Controlar o diálogo e obter informação: como conciliar o uso das técnicas de questionamento e uma atitude de escuta activa.
- O dilema da partilha de informação: quando e como revelar informação privada à outra parte.
- Re-enquadrar os objectivos negociais usando o ponto de vista do vendedor.
- Logrolling: criar e usar alternativas negociais.
- Estratégias de minimização de custos mútuos.
- Técnicas de respostas às objecções do vendedor; alterar a percepção de custos, prazos e benefícios
- Dinâmica das concessões e das contrapartidas: controlar as concessões e exigir as contrapartidas adequadas.

## **3. Repartir os ganhos e usar o poder na negociação**

- Fontes do poder: como se adquire poder na negociação.
- Poder real, poder expresso, poder percebido.
- O poder baseado no controlo dos recursos do vendedor: dependência e poder.
- O poder da especialização e da informação: competência técnica e poder negocial na compra.
- O uso das alternativas: a noção de MAPAN.
- Equilibrar a relação de poder: como alterar o poder percebido pelo interlocutor.
- Descobrir e alterar o ponto de resistência da outra parte.
- O padrão de concessões como meio de obtenção de informação sobre o vendedor.

## **4. Fechar o acordo e analisar a eficácia negocial**

- Técnicas de pré-fecho: perguntas de implicação e de exclusão.
- Como usar cláusulas de penalização e de compensação na construção do acordo.

- Reagir a impasses: saber como reformular as propostas finais e quando propor acordos contingentes.
- Auxiliares táticos de fecho na negociação distributiva.
- Análise de ganhos e custos das concessões.
- Orientações para o follow-up do acordo.

## **Dirigido a:**

- Directores e Responsáveis de compras.
- Chefes de serviços de compra.
- Compradores actuais ou futuros.

## **Objectivos:**

No final da acção, os participantes serão capazes de:

- identificar a estratégia mais adequada a cada situação negocial específica;
- preparar uma negociação diferenciadora;
- saber como fazer uso do poder negocial e retirar vantagens significativas para a organização;
- concluir negociações eficazmente através das técnicas de fecho da negociação.

## **Métodos:**

- Exposições, debates e troca de experiências.
- Trabalhos práticos em grupo.
- Simulações filmadas e analisadas em sub-grupos.
- Auto-diagnósticos.

## **Datas/Locais:**

**Início**

**Fim**

**Horário**

**Local**

Se está interessado neste curso de formação, por favor, [contacte-nos!](#)

---

# **Formação prática de compradores**

- Abordagem transversal ao macro processo de compras, desde a interpretação da estratégia da empresa e definição da política de compras até à selecção de fornecedores e negociação.
- Exploração prática e quantitativa do cálculo do custo total de compra e de posse.
- Apresentação de boas práticas de trabalho com potencial de impacto elevado no curto prazo ao nível da redução da despesa.

## **Programa:**

### **1. Compreender o posicionamento da função compras na empresa**

- Missão estratégica e evolução das compras.
- O papel das compras no aumento da competitividade e rentabilidade das organizações.
- As dimensões das compras.

### **2. O processo das compras**

- A componente estratégica e operacional.

- As competências, variáveis e questões críticas.
- Tipologias de compra.
- Estratégia de compras
  - as 4 estratégias-chave.

### **3. Determinar as prioridades de actuação e exprimir as necessidades**

- A lei de Pareto ou análise ABC e suas vantagens.
- O produto, o fornecimento: o papel das compras na concepção.
- O agrupamento de necessidades- contratos, encomendas abertas e o outsourcing.

### **4. Conhecer o mercado e seleccionar os fornecedores**

- Os cadernos de encargos, funcional e técnico.
- Caracterização do mercado.
- Prospeção de mercado de fornecedores.
- O processo de selecção e avaliação de fornecedores.
- O impacto da qualidade dos fornecedores.

### **5. Distinguir o ganho das compras versus o custo das compras**

- As variáveis de impacto positivo das compras na organização - os ganhos das compras.
- A decomposição de um preço - os seus factores de variação.
- O custo real da compra - total cost of ownership.

### **6. Negociar com os fornecedores**

- Estimular a concorrência entre fornecedores.
- Métodos de análise comparativa das propostas.
- Preparação e desenvolvimento da negociação

### **7. Gerir as compras**

- As alavancas de redução de custos.
- Qual a melhor organização para dar resposta ao desafio de compras?
- Os KPI's essenciais à gestão de compras.

## **Dirigido a:**

- Responsáveis e chefes de serviços de compras.
- Compradores actuais ou futuros.
- Funcionários que no exercício da sua função efectuam actos de compra.

## **Objectivos:**

No final da acção, cada participante estará apto a:

- alinhar a política e as estratégias das compras em coerência com as estratégias da empresa e saber comunicá-las à equipa com elevado impacto;
- determinar correctamente as necessidades de compra da organização;
- identificar e seleccionar a solução de compra que melhor satisfaz as necessidades identificadas;
- gerir e avaliar os fornecedores;
- reduzir o custo global da compra e conseguir o rendimento máximo da importância gasta através de uma melhor organização das actividades de compra, estímulo de concorrência entre fornecedores, reforço das competências de negociação e melhoria do cumprimento de prazos;
- controlar a performance de compras e participar activamente na melhoria contínua da performance do serviço/departamento de compras.

## **Métodos:**

- Debate e troca de experiências.
- Técnicas e regras de actuação.
- Trabalhos práticos em grupo.

## **Datas/Locais:**

**Início**

**Fim**

**Horário**

**Local**

Se está interessado neste curso de formação, por favor, [contacte-nos!](#)