



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO
DOS SERVIÇOS DE APROVISIONAMENTO
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA**

Trabalho de projecto para grau de Mestre em Gestão:
Sector Público Administrativo

Elaboração:

Maria da Piedade Ramires Júlio



186600

Sob orientação de:

Prof. Doutora Arminda Neves

Prof. Doutor António Sousa

Évora, Outubro de 2009

Dedico este trabalho:

*Aos meus filhos, Ana Sofia e Luís Pedro,
À minha mãe,
Com muito amor.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à orientadora, Professora Doutora Arminda Neves, pela sua disponibilidade, pelo apoio e dedicação, pelo incentivo que nos demonstrou.

Ao Professor Doutor António Sousa por ter aceitado o convite para ser meu Orientador.

Aos meus filhos pelo tempo que não lhes dediquei,

À minha mãe, que tanta ajuda e força me deu, fazendo-me acreditar, que tudo é possível quando nós queremos.

Aos meus colegas e amigos, que tanto apoio moral me deram.

À São pelas nossas viagens.

Resumo

“Organização e implementação dos Serviços de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja”

O presente trabalho de projecto aborda a organização e implementação dos Serviços de Aprovisionamento no Instituto Politécnico de Beja.

Este trabalho de projecto trata de questões de organização e explica o que se entende por Aprovisionamento, o que o mesmo representa para o Instituto Politécnico, a forma como se adquirem os bens e serviços, respeitando as normas legais de contratação.

Assim, parte-se do conceito de Aprovisionamento, como um conjunto de acções que consistem em colocar à disposição da Organização, os meios materiais de que ela necessita para poder laborar, nas quantidades e qualidades necessárias, no momento preciso e ao menor custo possível.

O trabalho divide-se em duas partes:

A primeira parte refere-se ao quadro conceptual de referência do Aprovisionamento.

A segunda resulta da aplicação ao Instituto Politécnico de Beja.

Analisaram-se as componentes técnicas e organizacional, por recurso a uma metodologia descritiva e qualitativa. Depois, procedeu-se a uma análise da componente tecnológica, no âmbito da qual, se produziram manuais de procedimentos únicos e uniformes para todos os serviços que trabalhem directamente com o Sector/Serviços de Aprovisionamento. Foi ainda abordada a componente comportamental.

PALAVRAS-CHAVE

Serviços de Aprovisionamento, Aprovisionamento, Aquisição de bens e serviços, Instituto Politécnico de Beja.

Abstract

"Organization and implementation of services supply Polytechnical Institute of Beja"

This project work addresses the Organization and implementation of services supply the Polytechnical Institute of Beja. This project deals with matters of organization and explains what is meant by supply, that it represents for the Polytechnic Institute, how buying goods and services, while respecting the legal standards. Supply, defined as a set of actions that are in place at the disposal of the Organization, the material resources that it needs to be able to operate in quantities and qualities necessary now and at the lowest possible cost.

For work is divided into two parts: the first part refers to the conceptual framework supply reference. The second is the result of applying the Polytechnical Institute of Beja. Analyzed the organizational and technical components using a descriptive and qualitative component. Then, an analysis of the technological component, under which, if produced manuals unique and uniform procedures for all services that work directly with the sector/supply service, was also approached the behavioral component.

Key Words: Supply, supply service, procurement of goods and services, Polytechnic Institute of Beja.

INDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJECTIVOS.....	10
2.1. Objectivos Gerais:.....	10
2.2. Objectivos Específicos:.....	10
3. METODOLOGIA	11
PARTE I – QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA	13
4. CONCEPTUALIZAÇÃO DO APROVISIONAMENTO	13
4.1. Considerações Gerais	13
4.2. Gestão do Aprovisionamento.....	13
5. GESTÃO DE COMPRAS	15
5.1. A Função da Compra.....	15
6. GESTÃO DOS STOCKS	21
6.1 Consideração sobre Gestão dos Stocks.....	21
6.1.1. Noção de Stocks	22
6.1.2. Função dos Stocks	22
6.1.3. Utilidade dos Stocks	24
6.1.4. Inconvenientes dos Stocks	25
6.1.5. Custo dos Stocks.....	25
6.1.6. Qualidade na Gestão dos Stocks	28
6.1.7. Áreas da Gestão de Stocks	28
6.1.8. O que existe em Stock	29
6.1.9. Quantidades Existentes em Stock.....	31
6.2. Informatização do Controlo de Stocks	32
6.3. Gestão Previsional de Stocks.....	32
6.4. Instrumentos utilizados na Gestão de Stocks.....	35
6.5. Gestão Física de Stocks	40
7. METODOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO DE UM SERVIÇO DE COMPRAS ...	45
7.1. Documentação Fundamental: Ficheiros de Fornecedores	46
7.2. Autos de Recepção Provisória e Definitiva	47
8. VANTAGENS E INCONVENIENTES DA CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS	50

PARTE II – APLICAÇÃO AO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA (IPB)	53
9. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO IPB.....	53
9.1. A Actualidade do Instituto Politécnico de Beja	55
9.2. A Situação Actual dos Serviços de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja	56
10. O MODELO DE GESTÃO A APLICAR “ MODELO CONJUNTO DE ORGANIZAÇÃO MODERNA”	58
11. MISSÃO, VISÃO, VALORES E ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA.....	61
12. COMPETÊNCIAS DOS SERVIÇOS DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA.....	62
13. A GESTÃO DO SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA - CICLO DE GESTÃO	63
13.1. Aplicação do Modelo à Realidade	63
13.2. Avaliação do Modelo	64
14. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE APROVISIONAMENTO.....	65
14.1- Recepção das Facturas e envio para o Sector Financeiro.....	67
15. CONTRATOS PLURIANUAIS	68
16. PROPOSTAS DE AQUISIÇÃO ELECTRÓNICAS	69
17. DESCRIÇÃO PARA O PROCESSO DE FORNECIMENTO	71
CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

1. INTRODUÇÃO

A realização do presente trabalho tem como grande faculdade, a de poder facilitar a organização e a concretização da implementação, dos Serviços de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja e a posterior gestão.

Obrigando a um estudo empreendido em momento anterior e concomitante ao da referida implementação, reforça também a antecipação e ponderação de todas as “forças” envolvidas nesse processo.

Deste modo, correspondendo a uma análise prévia, conceptual e planificada de todos os factores e critérios que concorrem, no espaço e no tempo, para a intervenção, antecipará problemas e garantirá as formas mais adequadas de os resolver.

Num plano temporal diferente, uma pós-avaliação permitirá ainda confrontar os termos dessa antecipação, com os da sua efectiva concretização, medindo distâncias, dissonâncias e concordâncias entre uns e outros. Esta, a maior relevância do presente Trabalho de Projecto.

Este trabalho de projecto trata de questões de organização e explica o que se entende por Aprovisionamento.

O trabalho estrutura-se da seguinte forma:

A primeira parte refere-se ao quadro conceptual de referência do Aprovisionamento.

Define-se aprovisionamento, assim como a primazia do local de armazenagem dos bens.

A gestão das compras deve ter por base o princípio de comprar na quantidade certa, com qualidade e melhores condições de segurança e menor prazo.

A gestão dos Stocks, foi outro aspecto que evidenciamos no trabalho.

Analizou-se a metodologia da organização de um serviço de compras, assim como as vantagens e desvantagens da centralização das compras.

Na segunda parte deste trabalho de projecto, analisou-se a evolução histórica do Instituto Politécnico de Beja e a situação actual dos Serviços de Aprovisionamento, identificando os pontos fortes e os pontos fracos dos mesmos.

Desta análise, resultou da necessidade da criação de um modelo de funcionamento do Serviço de Aprovisionamento. Este modelo a que chamaremos “Modelo Conjunto de Organização Moderna” permite melhorar capacidades de gestão, retirar mais valor de recursos públicos, planear e melhorar toda a actividade administrativa, assim como incentivar colaboradores. É um modelo baseado no *e-procurement* da Administração Pública.

2. OBJECTIVOS

O objectivo fundamental consiste na criação de um modelo de Funcionamento do Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja.

2.1. Objectivos Gerais:

- Contribuir para apetrechar os Serviços de Aprovisionamento do IPB com os meios necessários para que este se possa afirmar como um serviço de excelência, e nesse sentido:
 - a) Implementar uma gestão eficaz;
 - b) Assumir boas práticas, adequadas e diligentes.
- Elevar os Serviços de Aprovisionamento a estatuto de parceiro preferencial e de referência de boas práticas, capaz de fazer chegar o produto certo ao lugar certo.

2.2. Objectivos Específicos:

- Eliminar práticas inapropriadas e, com isso, contribuir para um mais fácil cumprimento das regras do Código da Contratação Pública;
- Avaliar a gestão do tempo nos Serviços de Aprovisionamento;
- Descrever os processos;
- Instituir métodos consistentes de qualificação e atribuição de fornecedores, com uma base fundamentada e legalmente previsível;
- Harmonizar as práticas do processo da compra, armazenamento, distribuição e gestão de stocks;
- Diminuir a dispersão de sistemas de requisição, dotação, e reposição e gestão de stocks;
- Estabelecer um sistema de avaliação que permita a verificação sistemática da qualificação dos Serviços de Aprovisionamento;
- Avaliar níveis de eficiência com base em indicadores;
- Gerir documentos e registos;
- Envolver e motivar os colaboradores.

3. METODOLOGIA

Numa primeira fase analisaram-se as componentes técnicas e organizacional, por recurso a uma metodologia descritiva e qualitativa. Depois, procedeu-se a uma análise da componente tecnológica, no âmbito da qual se produziram manuais de procedimentos, únicos e uniformes para todos os serviços que trabalham directamente com os Serviços de Aprovisionamento. Neste contexto, haverá ainda a considerar a utilização de programas informáticos, concordantes com as normas standards ISO 9000/9001. O Instituto Politécnico de Beja também irá utilizar a plataforma electrónica, prevista no Código da Contratação Pública, secundada pelo portal da contratação pública.

Todos estes recursos permitem multiplicar as virtudes da centralização, assegurando maior eficiência, rapidez, segurança e eficácia à actividade desenvolvida pelos Serviços. Por último, mas não menos importante, a componente comportamental. Concorrendo com a implementação, objectiva, de novas práticas e metodologias, estamos a tentar implementar um sistema de motivação pessoal de todos os sujeitos participantes neste processo, de modo a criar-lhes o sentido de responsabilidade, disponibilizando formação técnica, material e tecnológica, envolvendo-os de modo a que se sintam parte relevante de um todo e indispensáveis ao resultado qualitativo final dos serviços.

Pretende-se deste modo, também, contrariar o sentimento típico de resistência à mudança, assumindo-se esta como necessária, inadiável e impreterível pela facilidade e qualidade resultante dessa mudança.

A definição prévia de objectivos e dos termos a empregar na avaliação, tais como critérios, objectivos e missões, tomando como referência o SIADAP (Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da Administração Pública), serão outros elementos a considerar no sentido da concretização e da qualidade da implementação dos Serviços de Aprovisionamento.

Tudo isto de modo a tornar relevante, reconhecida e modelar a acção do Sector, aberto para o exterior, colaborante e participado, facilitando decisões superiores, instruindo os processos, habilitando às mais adequadas decisões nos diferentes níveis hierárquicos intermédios.

Serão feitas reuniões mensais para analisar as vantagens e desvantagens desta centralização e se a mesma está a superar as expectativas dos órgãos superiores, sendo aceites sugestões de forma a podermos melhorar. As referidas reuniões terão também

como finalidade analisar efeitos negativos que eventualmente possam surgir, identificando oportunidades e constrangimentos.

Para a concretização deste trabalho, optou-se por percorrer alguns serviços, por nós conhecidos, e verificar os dados e informações recolhidos, a fim de poder efectuar um diagnóstico da situação, detectar os pontos fortes e fragilidades dos mesmos.

Confrontou-se com frequência a teoria, recolhida nos escassos manuais disponíveis, com a prática vigente, para, no final, serem retiradas algumas conclusões pertinentes.

Os dados foram recolhidos à medida das necessidades sentidas para a elaboração do presente trabalho, tendo-se optado por:

- Contacto pessoal com os responsáveis dos serviços, desenvolvido em várias bases. Este contacto, foi desencadeado por um conjunto de questões, que se revelaram, por um lado, proficuas para a compreensão integral do funcionamento de um serviço desta natureza, e resultou por vezes, no despertar de alertas para aqueles responsáveis, uma vez que eles próprios foram postos perante um conjunto de questões que os obrigaram a seguir raciocínios, algumas vezes desbravadores de novas respostas.
- Como orientação estratégica, foi assim possível efectuar um trabalho que partindo de bases teóricas, privilegiou a aplicação, mantendo uma permanente adesão à realidade.

PARTE I – QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

4. CONCEPTUALIZAÇÃO DO APROVISIONAMENTO

4.1. Considerações Gerais

A entrada em vigor do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), através do Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, destinado aos Organismos Públicos em geral - posteriormente aplicado, com pequenas variantes à Administração Local, com o POCAL (Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de Fevereiro) e ao sector da Educação com o POCED (Portaria n.º 794/2000, de 20 de Setembro) - veio revolucionar a prática administrativa e contabilística das organizações públicas, incrementando mudança de processos e de formas de trabalho.

Assim, as áreas do Aprovisionamento, em conjunto com outras, vivem drásticas mudanças, hoje em fase de implementação, onde se exige nomeadamente a inventariação sistemática, não só dos bens do activo imobilizado como também do circulante, devido à necessidade imposta de existência de inventário do Património das entidades públicas.

Esta atitude organizacional da Administração Pública ao nível da gestão, implica o desenvolvimento de técnicas e procedimentos, até aqui não utilizados pelas entidades públicas.

4.2. Gestão do Aprovisionamento

Segundo Reis (1998), o Aprovisionamento designa-se por um “conjunto de tarefas que consistem em colocar à disposição da Organização, os meios materiais de que ela necessita para poder laborar, nas quantidades e qualidades necessárias, no momento preciso e ao menor custo possível, dentro do respeito pelas normas legais aplicáveis”. Na verdade a manutenção dos critérios de eficiência, economia e eficácia, nem sempre se coadunam com as exigências dos normativos aplicáveis, pela burocratização excessiva dos processos.

Os bens normalmente provisionados pelas entidades podem ser classificados por classes de utilização, como:

- ✓ Matérias-primas e subsidiárias;
- ✓ Mercadorias;
- ✓ Materiais diversos;
- ✓ Material de expediente;
- ✓ Artigos de higiene;
- ✓ Imobilizado;
- ✓ Peças sobresselentes de desgaste, p/ equipamento de produção.

Refere, ainda Reis (1998), que o local de armazenagem é um dos aspectos bastante importante a considerar, em função da actividade desenvolvida, da classe de bens provisionados e do correcto dimensionamento a fim de:

- Minimizar distâncias a percorrer entre o local de aprovisionamento e a utilização do bem;
- Permitir uma fácil e económica recepção e armazenagem dos produtos;
- Permitir o correcto manuseamento dos bens.

Para alcançar maior eficácia e eficiência dos Serviços de Aprovisionamento é essencial a concepção de um *layout*, definidor de:

- Equipamentos necessários ao aprovisionamento, e suas características, a fim de possibilitar:
 - ✓ Acesso fácil ao produto;
 - ✓ Evitar a sua deterioração.
- Circuitos de movimentação interna:
 - ✓ Prevenir riscos de acidentes;
 - ✓ Minimizar o esforço humano.
- Criação de um sistema que seja:
 - ✓ De fácil identificação de produtos e sua localização em armazém;
 - ✓ De rápida verificação das quantidades existentes.

5. GESTÃO DE COMPRAS

Para Reis (1998), “A compra consiste na aquisição de bens e serviços ao menor custo para a empresa”; quer isto dizer, que não comprar ao mais baixo preço, mas sim comprar a quantidade certa, com qualidade, melhores condições de segurança e no menor prazo.

5.1. A Função da Compra

O acto em si da compra não é propriamente algo estranho a qualquer serviço. Contudo, a compra como função é pouco conhecida. A função compra já não pode estar subordinada à empresa, pelo contrário ela terá uma função estratégica que deve influir na empresa Bruel (s.d).

De simples actividade administrativa, a função da compra, até então dispersa ou reduzida, que se traduzia em muitos serviços por operações com pouca complexidade através de passagem de requisições, justificação de facturas e, algumas vezes, a anotação de fichas de materiais de controlo de encomendas ou de fornecedores, passou a uma função com expressão no domínio da gestão do aprovisionamento e do património. Vários são os motivos de menor apreço pela função da compra. De entre eles destacam-se os que estão ligados a concepções de que a compra é uma operação simples e passiva, e que o mecanismo da concorrência, por si, põe automaticamente à disposição do comprador, independentemente da sua participação activa, o melhor artigo ao melhor preço.

Este entendimento, em termos práticos, não é correcto. Ora vejamos! Desde que um serviço tenha por objectivo comprar sempre melhor, empregando de forma racional o seu orçamento, não se deverá alicerçar em conceitos ultrapassados, mas sim consubstanciar-se no desenvolvimento permanente das regras do conhecimento, nas noções básicas para o seu próprio progresso tecnológico, socioeconómico e administrativo.

Partindo de premissas desta natureza, há que precisar a função da compra, estudar os seus condicionalismos e as fases em que se realiza. É também conveniente analisar-se os dados que intervêm na compra e que tornam compreensível esta mesma função.

Surgem assim novas formas, mais concretas e rigorosas, na intervenção desta função, que iremos abordar sucintamente, como a noção de contrato de compra e aposição relativa das partes intervenientes - exclusivamente do ponto de vista da organização da compra, excluindo qualquer perspectiva jurídica – após o que se definirão os elementos ou dados fundamentais de compra.

- *Noção de contrato de compra* – O direito civil e comercial designa como contrato de compra e venda (considerando as duas partes intervenientes) o contrato efectuado ao concretizar-se uma determinada compra e correspondente venda (Direito das Obrigações, Código Civil)

O fim deste contrato é transferir, em determinadas condições, a propriedade de um objecto do vendedor ao comprador, mediante a retribuição ou pagamento de certa quantia em dinheiro.

Na medida em que as obrigações contraídas pelo vendedor têm contrapartida nas que o comprador também contraiu, a posição relativa das duas partes, à primeira vista, parece simétrica.

- *Posições relativas do vendedor e do comprador* – As características específicas da compra aparecem em destaque logo que se efectua a sua comparação com a venda. Ao proceder-se a tal diferenciação vamos fazer uma análise comparada de:

- Diferença de Objectivos;
- Diferença de Natureza dos actos de compra e venda;
- Diferença de Capacidade ou de poder de negociação.

- ***A Diferença de Objectivos:***

- Pode considerar-se que essas diferenças são de dois tipos, um de ordem qualitativa e outro de natureza quantitativa, em que o primeiro é origem do segundo.
- Em relação a aspectos quantitativos, em situação de venda e de compra, verifica-se que:
 - a) O vendedor procura realizar um certo volume de vendas e, a partir desta premissa, a opção vai no sentido do maior volume de vendas, o que confina na obtenção do maior benefício total;
 - b) O comprador procura suprir uma necessidade bem definida.

A diferença de objectivos é portanto nítida e justifica claramente as diferenças de comportamento das duas partes intervenientes.

Enquanto o vendedor procura na venda de um material atingir um volume de vendas e o benefício consequente, o comprador procura um serviço que o material lhe poderá prestar, isto é, a sua aptidão para o utilizar no momento oportuno.

O vendedor, que tem por objectivo a realização do maior benefício possível, procurará vender a quantidade máxima compatível com a sua capacidade de produção. Em oposição, o comprador, procurará comprar uma quantidade limitada à sua necessidade.

- *A diferença de natureza dos actos de venda e de compra* – Uma diferença radical surge na própria natureza do contrato, desde a sua preparação e elaboração até à sua execução e controle posterior.

A venda, por natureza, é uma actividade aditiva ou cumulativa:

- O vendedor discute ou trata com A, B e C, isto é, o vendedor junta os clientes e acumula as encomendas.
- A compra, ao contrário, é uma actividade alternativa ou selectiva: o comprador discute ou trata com A, B, C, ou seja, o comprador escolhe um dos fornecedores e faz a sua encomenda.

Perante um conjunto de clientes possíveis, o vendedor finalizará as negociações com o maior número deles, se não com todos.

Perante um conjunto de fornecedores possíveis, o comprador concretizará a operação comercial com um de entre eles.

Outra diferença consiste no carácter de descontinuidade apresentado pela actividade de compra, enquanto, ao inverso, a venda se esforça por ser uma operação contínua.

Em face destas diferenças de natureza, parece justificável que se contrarie a ideia, bastante generalizada, de que as operações de compra e de venda são opostas por simetria.

Elas são, sim, distintas, assentes em comportamentos diferentes, que conduzem o vendedor a ser o indivíduo que convence e o comprador a ser, sobretudo, o indivíduo que escolhe. Se no primeiro predomina, como atitude, a convicção íntima, no segundo predomina, em especial, o espírito crítico.

- *As Diferenças de Capacidade ou Poder de Negociação*

Para Reis (1998), a negociação é das fases mais importantes da compra e define-se como “a actividade que se propõe fazer conciliar necessidades fundamentadas dos compradores com as reais necessidades dos fornecedores, apelando a conhecimentos de psicologia delimitados por técnicas e conhecimentos científicos próprios”. Há autores que afirmam que a negociação é mais que uma arte “é uma maneira de estar”.

Devido ao próprio objectivo da compra – satisfazer uma necessidade mais ou menos essencial - verifica-se que o factor espera, tão importante para concluir, com sucesso, determinada negociação, não pode ser tão facilmente utilizado pelo comprador como pelo vendedor.

Esta posição de inferioridade para o comprador é compensada, em parte, pelo carácter alternativo e selectivo da compra, na medida em que a substituição de fornecedor, atendendo aos muitos existentes, constitui um importante trunfo dos compradores.

Verificam-se, deste modo, diferenças essenciais na natureza das posições relativas do comprador e do vendedor no que se refere ao contrato: o primeiro com possibilidade de fazer perder o segundo, definitivamente, uma parcela do seu volume de vendas, e o segundo com maior possibilidade de espera, em relação ao primeiro, na preparação do negócio. Evidencia-se, assim, a diferença de poderes de negociação do comprador e do vendedor.

Contudo, o exame destes trunfos mostra que a sua existência não tem propriamente origem na capacidade, ou poder de cada uma das partes. Antes resulta da coexistência de múltiplos vendedores e compradores e das relações, susceptíveis de seguir numerosas modalidades.

Note-se, no entanto, que pelas características normais de um mercado em que, em média, para cada produto há mais compradores do que vendedores subsiste para o comprador menor possibilidade potencial de substituição e para o vendedor maior possibilidade de espera.

Sobre estas capacidades de acção não poderá deixar de notar-se a incidência da conjuntura de um tipo inflacionista ou inverso, que trazem ao poder de negociação do vendedor situações de reforço ou de enfraquecimento.

Em síntese, da análise apresentada, poder-se-á dizer que a compra como:

- *Acto jurídico*, desenvolve-se segundo um processo paralelo ao da venda, em sucessivas etapas homólogas, com certa correspondência, se bem que diferentes;
- *Acto económico*, tem um carácter comercial como a venda, mas os traços essenciais totalmente diferentes.

É compreensível, que as modalidades de compra, orientadas as suas operações pela natureza jurídica e económica do acto, são função do modo como se adaptam os dados seguintes:

- a) A necessidade ou exigência a satisfazer, que constitui o objectivo a atingir;
- b) O mercado e sua potencialidade, que determinará, como esse objectivo pode ser atingido com uma despesa mínima.

Do mesmo modo que o objectivo de satisfação de uma necessidade constitui um conjunto complexo pelos factores intervenientes (quantidade, qualidade de serviço, prazo e custo), também o mercado deve ser examinado, pela sua complexidade, nos ângulos seguintes (condicionantes do grau de satisfação da necessidade e do seu custo):

- **Qualificação**, ou seja, o grau de aperfeiçoamento, económico e técnico, dos fornecedores;
- **Estrutura**, isto é, o tipo, dimensão, quantidade e situação dos fornecedores;
- **Conjuntura**, que condiciona o poder de negociação do comprador relativamente ao vendedor.

Parece razoavelmente evidenciada a possibilidade de um muito diverso e grande número de situações de compra, agravado não só por implicações económicas que caracterizam os mercados, conduzindo a modos diferentes de orientar uma operação de compras, mas também por exigências do serviço específico que o comprador aguarda, tais como o nível de qualidade, a precisão da quantidade e do prazo, o custo admissível, etc.

Confirma-se, portanto, uma contradição flagrante com a concepção simplista e desactualizada de que “ a compra é um mero acto administrativo”.

Não nos podemos esquecer de que a função compra está interligada na função complexa do aprovisionamento, de grande dimensão e importância no contexto geral dos serviços.

Entre esse conjunto de funções interligadas destacamos, pela sua importância, as seguintes:

- **Controlo de stocks**, ou seja, as existências, onde se inclui o inventário permanente, se trata da identificação dos artigos ou materiais que constituem o stock, se procede à sua codificação e se mantém uma escrituração rigorosa e actualizada sobre as existências;
- **Gestão de compras**, onde se procede à pesquisa e selecção dos fornecedores, prospectando-os no respectivo mercado nacional e estrangeiro: onde se preparam e desencadeiam as consultas, se procede à sua análise: onde se desenvolve um cadastro informativo sobre o mercado fornecedor e se desenvolvem as negociações propriamente ditas e onde se desencadeiam as encomendas com o respectivo acompanhamento administrativo e financeiro;
- **Gestão Previsional de Stocks**, que se caracteriza pelo estudo dos planos de aprovisionamento, onde se estudam e determinam os níveis de gestão de cada artigo assegurando aos utilizadores a sua existência sempre que dele necessitem, mas mantendo o quantitativo disponível em níveis económicos aceitáveis.

A previsão das necessidades é o ponto de partida da função aprovisionamento, que se caracteriza no estabelecimento do programa de consumo dos serviços. Através da gestão de stocks conseguem-se determinar as cedências e datas de encomenda e entrega, as quantidades a encomendar e os níveis de stocks a manter. São estes dados resultado da coordenação dos aprovisionamentos fundamentada na actividade conjunta do serviço, que permitem estabelecer um plano de compras.

A função de um serviço de compras é, em resumo, estar apto a responder acertadamente às seguintes perguntas:

- O que comprar?
- Porquê?
- Quando e quanto comprar?
- A quem comprar?
- Onde e como comprar?

6. GESTÃO DOS STOCKS

6.1 Consideração sobre Gestão dos Stocks

Esta gestão compreende, Crolais (1960), o conhecimento do montante dos materiais armazenados (quer em quantidades, quer em valores) e a movimentação legítima das entradas e saídas daqueles. Consiste também em medir a continuidade e funcionamento das outras funções de que o stock é o ponto de partida ou de chegada.

A Gestão Administrativa de Stocks no entender de Reis (1998), remete-se à definição de regras e suportes documentais para controlo administrativo e contabilístico, está vocacionada para as medidas de controlo de existências, efectuando o acompanhamento de tudo o que altera a situação anterior, e permite conhecer permanentemente:

- ✓ O que existe;
- ✓ Quanto existe;
- ✓ Onde está.

O Armazém e as existências são, naturalmente, a base e o ponto de toda a gestão de stocks, assegurando o inventário permanente de stocks.

Segundo, Reis (1998), a gestão administrativa dos stocks tem por objectivo:

- Registrar, atempadamente, as entradas e saídas dos bens;
- Conhecer as quantidades dos diversos bens, existentes em armazém;
- Planear a entrega das encomendas dos clientes;
- Manter actualizada as previsões de recepção de encomendas dos fornecedores;
- Analisar desvios entre as quantidades existentes e as que deveriam existir.

A gestão administrativa dos stocks desenvolve-se, em regra, a dois níveis:

Ao nível do armazém:

- Preenchendo as guias de entrada e saída;
- Lançando as respectivas movimentações nas fichas de armazém;
- Comparando sistematicamente as existências reais com os saldos apresentados naquelas fichas.

Ao nível da gestão de stocks:

- Movimentando as fichas de gestão de stocks, onde se registam não só as entradas, saídas e existências em armazém mas ainda as quantidades reservadas e as existências efectivamente disponíveis;
- Controlando sistematicamente as quantidades efectivamente existentes em armazém, analisando os eventuais desvios em relação às quantidades aos saídas e averiguando as causas daqueles desvios;
- Comparando as existências e as previsões de novas entradas em armazém com as solicitações existentes e previsíveis.

6.1.1. Noção de Stocks

Entende-se por *Stock* - todo o bem que se encontra armazenado com vista a uma utilização futura – Reis (1998).

As duas funções, de compras e de gestão de stocks, são em princípio independentes. A primeira tem por missão as “aquisições” e a segunda ocupa-se dos stocks.

O Sector de Aprovisionamento integrará o sector da gestão previsional de stocks, que determinará quais os materiais com constituição de stocks.

É do trabalho da gestão de stocks, em paralelo com o sector de compras, que resulta a possibilidade de pôr à disposição da organização os materiais necessários ao seu funcionamento. É deste trabalho em paralelo, e com várias dependências, que resulta a vantagem da interligação destas duas funções numa só: o Aprovisionamento.

A função de stocks só se poderá exercer, com a eficiência necessária, a partir de um trabalho com o sector de compras.

6.1.2. Função dos Stocks

Ainda segundo aqueles autores, as funções dos stocks podem resumir-se nos seguintes pontos:

- Colmatar a incapacidade do mercado ou da produção própria, de forma a fornecer os produtos ao ritmo exacto imposto pela fabricação ou vendas.
- Absorver os excedentes de artigos:
 - ✓ Comprados (eventuais descontos de quantidade);
 - ✓ Produzidos (conveniência dos programas de fabricação).
- Absorver, temporariamente, produtos comprados ou produzidos em antecipação a uma dada concorrência:

- ✓ Comprados (previsão de altas de preço ou de escassez);
- ✓ Produzidos (paragens para grandes reparações, vendas sazonais, etc.).

A simples enunciação das funções dos stocks põe em evidência que:

- a) Os stocks não só tornam possível a estabilidade e continuidade da produção, como proporcionam que a mesma possa ser realizada nas condições mais económicas;
- b) Há argumentos privilegiando quer os stocks altos, quer os baixos.

Os *Stocks Altos* - dão maior garantia à realização das funções acima citadas, pelo que o não haver representa custos, que podem ser das seguintes naturezas:

- Custos indirectos:

- ✓ De não ter custos de ruptura de stocks;
- ✓ De não aproveitamento de descontos disponíveis – descontos de quantidade;
- ✓ De não aproveitamento de economias que certas programações da produção proporcionam; etc.

Os *Stocks Baixos* - a existência de stocks envolve custos significativos directos:

- Custos de investimento – juros e amortizações:

- ✓ Nos artigos em stock:
- ✓ Na área ocupada;
- ✓ Nos edifícios;
- ✓ Nos meios de movimentação e nos meios de conservação, etc..

- Custos operacionais:

- ✓ Pessoal;
- ✓ Energia para movimentações, iluminação, conservação;
- ✓ Consumos diversos;
- ✓ Deterioração e absoletismo;
- ✓ Impostos, etc.

- c) Que o nível óptimo dos stocks deve resultar de um compromisso entre todos os argumentos referidos.

6.1.3. Utilidade dos Stocks

A Utilidade dos Stocks, advém numa primeira fase, para fazer face às necessidades na produção e no desenvolvimento das actividades diárias. É essa a finalidade que leva as donas de casa, para evitar perdas de tempo diárias nos supermercados, providenciarem alguns bens que armazenam nas suas dispensas.

Podem também constituir-se stocks com uma finalidade especulativa, isto é, comprar a baixos preços para se revender na alta dos preços. É com esse mesmo espírito que organismos nacionais e internacionais fazem por vezes stocks, para lhes possibilitar manter o preço de certos produtos a um nível mais ou menos constante, resultando um ponto de equilíbrio entre a procura e a oferta.

Um stock permite também assegurar o consumo regular de um produto, apesar da sua produção ser irregular. Muitas vezes a aquisição de um stock em grandes quantidades, beneficia uma redução do preço unitário, constituindo-se por isso, um stock para aproveitar essa vantagem.

A existência de stocks justifica-se:

- Para nos prevenirmos contra as eventualidades de entrega;
- Para fazer face às eventualidades de consumo, mesmo que ele seja mais ou menos constante;
- Para fazer rapidamente face às consequências desagradáveis de possíveis acidentes que podem dar-se a qualquer momento, é necessário por isso constituir reservas para as peças de segurança que talvez sirvam um dia para arranjar uma máquina, no caso de uma das peças se partir;
- Para evitar os custos inerentes a compras ou entregas demasiado frequentes.

Considera-se um stock útil porque qualquer que seja a finalidade procurada, existe uma diferença entre o ritmo das entregas e das utilizações. Podemos concluir que o stock serve de regulador entre as entregas e as utilizações que se fazem, segundo ritmos diferentes.

6.1.4. Inconvenientes dos Stocks

Existem também inconvenientes na constituição de aprovisionamentos, tal como aponta Zermati (1996):

- Fragilidade de certos produtos;
- Produtos que alteram as suas qualidades em função do ar ou da humidade;
- Imobilização de capital, por períodos demasiado extensos;
- A ruptura, traduz também um inconveniente do stock. Ela conduz à incapacidade de produção;
- Custos inerentes à sua guarda e localização, uma vez que um stock deve ser guardado, em local apropriado, e protegido das intempéries, dos incêndios, dos roedores, e de outras consequências. Este armazenamento em devidas condições exige trabalho e despesas.

Apesar de serem alguns os inconvenientes que os stocks apresentam, eles são sempre úteis e necessários aos serviços.

6.1.5. Custo dos Stocks

Para Zermati (1996), os stocks suportam três tipos de despesas:

1. As despesas de processamento da encomenda (também chamadas despesas de aquisição), estão ligadas à constituição e à renovação do stock e vêm acrescentar-se ao preço de compra dos artigos.
2. As despesas de posse do stock, inerentes à sua própria existência, vão aumentar os preços à saída do armazém.
3. As despesas de ruptura do stock, criadas pelo facto de o stock já não permitir satisfazer a procura.

Para chegar a uma boa gestão dos stocks, é preciso minimizar o total de três categorias de despesas, Zermati (1996):

a) *Despesas de processamento da encomenda* - Compreendem todas as despesas inerentes às compras:



- Salários dos agentes dos serviços de aprovisionamento encarregados do estudo no mercado, da negociação, da redacção dos contratos de encomenda, da vigilância do cumprimento dos prazos, dos controlos de qualidade e quantidade no acto da entrega, da verificação e ordem de pagamento das facturas, em suma da gestão dos stocks;
- Salários dos agentes dos serviços contabilísticos encarregados do registo e do pagamento das facturas, do registo – em contabilidade analítica – das entradas em stock;
- Despesas de deslocação dos agentes;
- Despesas de recepção e experimentação dos artigos comprados.

b) Despesas de posse de stock - Estas despesas, inerentes à própria existência do stock, compreendem duas categorias bem distintas:

- Encargos financeiros;
- Despesas de armazenagem.

Os encargos financeiros recaem sobre as somas investidas nos stocks; são juros dos empréstimos feitos sob diversas formas para financiar as compras.

As despesas de armazenagem são constituídas pelos elementos principais:

- Custos de funcionamento dos armazéns: salários, encargos salariais, iluminação, aquecimento, força motriz, manutenção de edifícios, do equipamento, das máquinas;
- Amortização ou aluguer do equipamento, das instalações e das máquinas de manutenção;
- Prémios de seguros;
- Perdas de deterioração, evaporação por roedores, inundação, roubo;
- Custos dos transportes entre armazéns;
- Custos da obsolescência, que pode ser muito elevado em certos artigos que passam rapidamente de moda, tal como os artigos de moda ou os artigos fabricados seguindo técnicas muito evolutivas;
- Custos da informática e da contabilidade (menos a parte calculada em despesas de aquisição).

Relacionadas com o valor médio do stock, estas despesas têm tendência a aumentar a longo prazo.

É importante notar que estas despesas se aplicam ao valor médio investido nos stocks. É, pois preciso saber calcular com exactidão um stock médio em quantidade e em valor. Mas, as informações contabilísticas não permitem, no geral, avaliar as despesas de posse com exactidão e apenas podemos fazer uma estimativa, sendo o ideal avaliá-las por famílias de artigos quando tal for possível.

c) **Despesas de ruptura de stock** - São as despesas devidas ao facto de, a um dado momento, o stock se ter esgotado e não ser já possível satisfazer a procura. Na verdade, parece-nos necessário precisar esta noção de stock.

Em primeiro lugar, um stock pode ser nulo durante um certo tempo sem que para isso haja necessidade de se falar em ruptura de stock.

Por outro lado, um stock que não é nulo pode ser insuficiente para satisfazer integralmente a procura, que se virará para um outro produto.

Assim, a passagem a zero do stock de um artigo, não é condição, nem necessária, nem suficiente, para que haja ruptura de stock, também a detecção de casos que dão origem a despesas de ruptura de stock nem sempre é tão fácil como poderia parecer.

Resta avaliar o custo de uma ruptura de stock, pode ser uma falta de ganho, a perda de um cliente, uma penalidade por atraso na entrega, um aumento de preço de custo por substituição de material, a compra ou o aluguer de um produto de substituição, uma paragem mais ou menos longa do fabrico, um desemprego técnico parcial, uma reparação cara, etc. É geralmente muito difícil, se não mesmo impossível, avaliar tais custos, mas, pode afirmar-se que, na generalidade, são muito elevados.

Trata-se de minimizar o total das despesas de aquisição, de posse do stock e de ruptura de stock.

Não obstante saber-se definir de maneira correcta as despesas de aquisição e as de posse do stock, é preciso reconhecer que a contabilidade não permite apreendê-las com precisão, apenas se podem fazer estimativas. Quanto às despesas de ruptura de stocks, permanecem totalmente desconhecidas em casos muito numerosos.

Por outro lado, fazendo-se a gestão do stock artigo a artigo, seria preciso apreciar as três categorias de despesas em cada um dos artigos em stock. Mas, se em algumas organizações elas se podem apreciar por categorias de artigos, é no entanto impossível para cada artigo.

Sendo os parâmetros fundamentais da gestão dos stocks, isto é, das despesas que pesam nos stocks, tão mal conhecidos, não se poderiam esperar milagres devidos ao emprego de modelos matemáticos muito sofisticados.

6.1.6. Qualidade na Gestão dos Stocks

No estudo da gestão de stocks há que apreciar e considerar a qualidade da utilização do stock, segundo Zermati (1996).

Há a considerar a relação entre o consumo anual e o stock médio, o qual permite medir a eficácia da utilização do stock. A esta relação chama-se taxa de rotação do stock.

$$\text{Taxa de Rotação} = \frac{\text{Consumo Anual}}{\text{Stock Médio}}$$

Esta razão pode ser aplicada não apenas a um determinado artigo, mas também a um conjunto de artigos ou ao stock médio.

Também se pode utilizar a noção de cobertura média do stock que dá o número de meses de consumo médio assegurado pelo stock médio.

Este será então igual a:

$$\text{Cobertura Média do Stock} = \frac{\text{Stock Médio}}{\text{Consumo Médio Mensal}}$$

Obtém-se: Cobertura x Taxa de rotação = 12

Para um dado valor do consumo anual, a taxa de rotação é tanto mais elevada (o que é um pressuposto de boa gestão) quando o valor do stock médio é mais baixo.

6.1.7. Áreas da Gestão de Stocks

Ao efectuar uma gestão de stocks têm-se em mente vários objectivos, os quais:

- Estudar a localização e o layout dos armazéns e os respectivos equipamentos de arrumação e de movimentação, por forma a:
 - ✓ Minimizar os custos de armazenagem;
 - ✓ Evitar a deterioração dos materiais ou produtos armazenados;

- ✓ Facilitar a correcta identificação de cada material ou produto;
 - ✓ Racionalizar as movimentações dentro dos armazéns, tanto nas operações de recepção como de fornecimento aos serviços prestados;
 - ✓ Promover o oportuno e correcto fornecimento dos bens requisitados.
- Implementar e gerir um sistema administrativo que permita:
 - ✓ O controlo e movimentação de materiais nos armazéns;
 - ✓ O controlo das quantidades existentes, em cada momento, dos respectivos produtos;
 - ✓ O conhecimento das quantidades existentes em armazém, mas já comprometidas;
 - Estudar as quantidades – médias, máximas e mínimas – a manter em stock para conseguir um justo equilíbrio entre:
 - ✓ O montante financeiro imobilizado em stocks;
 - ✓ O custo de posse em armazém dos materiais e dos produtos;
 - ✓ Uma elevada probabilidade de não existência de stocks obsoletos;
 - ✓ Uma probabilidade aceitável de não ruptura de stocks.
 - Stocks, com o objectivo de desencadear oportunamente os convenientes pedidos de compra.

6.1.8. O que existe em Stock

A identificação dos artigos do stock é feita por uma gestão de stocks, de item por item, ainda que a sua análise possa ser feita por grupos de itens ou na sua globalidade.

Os artigos ou produtos de stock carecem de elementos de identificação que nos casos dos bens se designam por *Nomenclatura* Zermati (1996).

A nomenclatura compreende a *Designação* e a *Codificação*.

A designação é descritiva e serve para identificar o produto através de uma descrição convencionada no âmbito da linguagem falada e escrita. Esse descritivo deve ser desenvolvido a partir do geral para o particular.

Exemplo: Chapa de latão de 2mm.

O código constitui uma simplificação complementar da designação e tem por objectivo, através de símbolos (número, alfabético), identificar de forma abreviada cada artigo, correlacionando-os entre si, por forma a permitir aglutinações analógicas, necessárias à análise e gestão de classes, grupos ou famílias de produtos.

Tal como a designação, o código deve desenvolver-se do geral para o particular, referenciando os símbolos para que os últimos elementos sejam aqueles que identificam e precisam o artigo do enquadramento, sucessivamente particularizados de grupos que integram subgrupos.

O primeiro conjunto de símbolos que estabelece a primeira decisão ou família, designa-se por *Classe* e a sua articulação constitui a primeira fase da codificação que assim toma o nome de *Classificação* – em gestão de stocks recomenda-se muitas vezes que a classificação dos artigos ou produtos se faça por *Classes de Gestão*.

Genericamente, os artigos de stock de uma organização podem ser:

- Matérias-primas;
- Materiais e peças sobressalentes;
- Produtos em curso de produção;
- Produtos acabados.

A forma como se gere cada um destes grupos é, necessariamente, diferente pelo que a cada um deles corresponderá uma Classe de Gestão. Pode acontecer existirem especificidades de gestão dentro de cada um destes grupos que aconselham a levar a classificação mais longe.

A Sistematização (informatizada) da gestão aconselha a que tais artigos sejam enquadrados em Classes de Gestão, diferenciadas.

O desenvolvimento analógico da Codificação, a partir da Classe de Gestão, vai depender do tipo e profundidade de análise que se pretenda fazer, considerando que não existem sistemas de codificação analógica standard, mas sim, que cada organização é um caso, devendo ser estudado e adaptado. Mesmo assim, a estrutura de desenvolvimento analógico de um sistema de codificação poderá ter conveniência em ser reajustada ou até modificada com o tempo, adaptando-se ao evoluir da própria organização.

As facilidades permitidas pela leitura óptica vieram trazer à codificação enormes possibilidades de tratamento da informação.

Assim o Código de Barras evita a digitalização do código e sua leitura interpretativa. Na verdade, a aquisição de um artigo novo para o nosso stock determina a sua Classificação

e Codificação em termos de Código Analógico, colocando-o no “*local certo*” do conjunto em que se vai integrar. Há, contudo, a possibilidade de estabelecer a correlação automática entre o Código de Barras e o respectivo Código Analógico por forma a que o equipamento de leitura ao ler o Código de Barras situe automaticamente o Código Analógico e, quando pedimos informações estatísticas ao sistema, ele fornece-as dentro da estrutura deste último, ainda que os movimentos e respectivas operações de controlo se façam por leitura directa do código de barras. Deste modo, os operadores não têm que ler nem digitar códigos numéricos, alfabéticos, alfa-numéricos ou outros símbolos.

6.1.9. Quantidades Existentes em Stock

Trata-se do controlo dos movimentos das existências.

Existem duas formas de controlo, que se adicionam e complementam:

- ✓ O controlo administrativo das existências;
- ✓ O controlo físico das existências.

O controlo administrativo faz-se hoje por registo informático de todas as entradas e saídas dos artigos em stock. Identificado o artigo e o tipo de movimento, um simples programa informático permite manter aquilo a que se designa por ***Inventário Permanente***, que inclui:

- ✓ O registo de entradas com identificação dos tipos (compra, devolução, transferência, etc.) e da data em que tal ocorreu;
- ✓ O registo de saídas com identificação do tipo (consumo, venda, transferência, devolução, etc.) e a data em que tal ocorreu;
- ✓ O apuramento da existência (saldo) e respectivas datas;
- ✓ A valorização dos movimentos e das existências;
- ✓ Os acumulados dos movimentos para efeitos estatísticos;
- ✓ O registo de identificação dos movimentos de entrada e saída.

Todos estes dados se obtêm a partir da identificação prévia do artigo ao produto, pelo “input” de uma Nomenclatura (Designação e Código), que pode ser obtida por leitura óptica de código de barras.

Todos estes registos e apuramentos se fazem na ***Base de Dados*** de artigos, que funciona tal como os antigos ficheiros.

A partir da base de dados de artigos, há que estabelecer um sistema que nos indique o local preciso onde os mesmos se encontram armazenados.

Para isso se estabelecem as *Coordenadas de Localização*.

Trata-se de saber “*onde mora*” cada item dentro do armazém, para o podermos arrumar e buscar com facilidade.

A coordenada de localização é, para todos os efeitos um código composto por vários elementos em que cada um deles tem um significado específico. A estrutura a utilizar não poderá ser recomendada porque cada armazém é um caso.

6.2. Informatização do Controlo de Stocks

Junto dos locais de recepção e expedição dos armazéns deverão existir terminais ligados ao sistema central onde, por digitalização ou leitura óptica, se registam os movimentos de entrada e saída no acto em que os mesmos acontecem. O sistema central assume esses registos com a classificação de provisórios, mas regista imediatamente o saldo das existências, para efeitos de gestão previsional. Pode emitir, junto do sistema central, um documento que reproduz textualmente os registos efectuados.

Quando, posteriormente, os documentos originais (Guia de Remessa do Fornecedor visada ou requisição visada) chegam ao sistema central, são verificados e comparados com os documentos emitidos ou com os respectivos “ecrãs” e, actuando por excepção nos casos anómalos, os movimentos provisórios são transformados em definitivos por um simples comando, sem necessidade de repetir a introdução dos dados.

6.3. Gestão Previsional de Stocks

A gestão Previsional de Stocks tem por finalidade a determinação de uma óptima política de aprovisionamento, com vista a satisfazer a procura futura, e consiste fundamentalmente em:

- Constituir stocks, de maneira rigorosa, essenciais para abastecer a empresa ou serviços do necessário para a sua laboração, ao menor custo;
- Fixar os níveis de stock mais adequados para os artigos a adquirir;
- Escolher e aplicar métodos de gestão que permitam manter esses níveis;

- Realizar um ajuste permanente de acordo com as necessidades, considerando as condições de aprovisionamento e de consumo.

A racionalização da gestão económica consiste:

- Qualquer artigo deve ser adquirido pela empresa ou organismo ao custo mínimo;
- Qualquer artigo deve ser fornecido também ao custo mínimo;
- Deve assegurar-se a continuidade do fornecimento aos serviços utilizadores da empresa;
- Garantir o funcionamento permanente do sistema produtivo a custos totais mínimos.

As razões que justificam a existência destes bens armazenados são:

- Impossibilidade de receber produtos no momento em que são procurados;
- Sazonalidade da produção e/ou da procura de certos produtos;
- Variabilidade dos preços de certos produtos.

A gestão económica dos stocks baseia-se:

- Nas previsões de consumos em cada período;
- Nos prazos de aprovisionamento;
- Nas variações de preços por níveis de encomendas;
- Nos custos de transporte;
- Nos custos de armazenagem;
- Nos custos provocados por uma ruptura de stocks.

A Gestão Previsional de Stocks, assegura a disponibilidade dos produtos e permite determinar:

- ✓ O que comprar;
- ✓ Quanto comprar;
- ✓ Quando comprar.

A Gestão Previsional de Stocks tem por objectivo *Prever as necessidades* de consumo e determinar “quanto comprar” e “quando comprar”, por forma a otimizar os dois

aspectos contraditórios limites, que seria por um lado “faltar quando há necessidade”, e por outro ter “desnecessariamente”.

Poderemos assim dizer que a gestão Previsional de Stocks é uma técnica que fornece os elementos necessários à decisão de Compra.

Não se trata duma ciência exacta porque se baseia fundamentalmente na Previsão de Consumo e, como sabemos, as previsões são previsões.

A Gestão Previsional de Stocks é individualizada, quer dizer que o Stock gere-se artigo por artigo, prevendo para cada um deles o que pode acontecer e decidindo, também para cada um deles, o que fazer quanto à quantidade e ao prazo de encomenda. Isto significa que existe sempre uma relação directa entre previsão de compra e decisão de consumo.

A Gestão Previsional de Stocks desenvolve-se de duas formas diferentes, conforme o tipo de consumo que os artigos têm:

- Há artigos que têm um consumo que implica um reaprovisionamento ***Repetitivo e Sistemático***
- Há artigos cujo consumo implica um reaprovisionamento igualmente ***Repetitivo e Não Sistemático***

No primeiro caso podemos ***Prever*** um consumo contínuo e, com base na análise de ritmos de consumo anteriores, corrigidas por todos os novos dados que se possam adicionar, é possível sistematizar o reaprovisionamento, decidindo o ritmo de compra a adoptar, ainda que seja também sistematicamente ajustada às necessidades e à situação real do momento.

A este tipo de artigos, designamos por *artigos de consumo histórico*, a que corresponde um tipo de gestão, que designaremos por ***Gestão previsional e sistemática***.

Situam-se neste âmbito, as matérias-primas e auxiliares, os combustíveis e lubrificantes, as mercadorias de qualquer tipo destinadas à actividade comercial corrente, as ferragens e demais materiais de consumo corrente, como os impressos, etc.

No segundo caso os artigos não têm um consumo corrente, mas esporádico, ainda que repetitivo. Neste caso estão:

- Os artigos que se destinam a substituírem outros que se inutilizam por desgaste progressivo, mais ou menos relacionado com a sua utilização;
- Os artigos que se destinam a substituírem outros que se inutilizam por previsível a partir de determinado tempo de utilização;
- Os artigos que substituem obrigatoriamente outros no âmbito de operações programadas;

- Os artigos de alto custo, que se destinam a substituir outros por inutilização destes, mas só quando tal se torna absolutamente necessário;
- Poderão ainda incluir outros casos.

A este tipo de artigos, que designamos por Artigos de Consumo Pontual, corresponde outro tipo de Gestão que designaremos por *Gestão Previsional não Sistemática*.

Em qualquer dos casos, a gestão previsional de stocks tem por objectivo:

- Que não falem os artigos ou produtos quando deles necessitamos, o que equivale a dizer que não existam “Roturas de Stock”;
- Que não existam artigos em stocks para além dos que garantem o aprovisionamento necessário, o que equivale a dizer que não existia “Excesso de Stock”.

6.4. Instrumentos utilizados na Gestão de Stocks

Segundo Reis (1998), há que vigiar o nível de stocks e determinar o momento óptimo da sua renovação, dispondo para isso, as empresas de inúmeros instrumentos:

A – Lote Económico de Compra

É a quantidade a adquirir por encomenda, que minimiza o custo total de cada unidade armazenada, havendo a considerar:

- Custo de compra – tende a diminuir ligeiramente quando aumenta a quantidade adquirida;
- Custo de transporte – o custo unitário de transporte diminui com o aumento das quantidades transportadas;
- Custo de efectivação da encomenda – engloba o custo de funcionamento da secção de compras, custos de recepção das encomendas, despesas com portes, com os serviços de contabilidade e da documentação e emitir;
- Custo de posse de stock – o custo total de posse pode exprimir-se em valores absolutos ou em percentagem do valor médio investido em existências durante o ano. Podem considerar-se o custo de aluguer de

locais de armazenagem, juros de capitais investidos, seguros, despesas de conservação ou eventuais roubos.

B – Ponto de Encomenda

Para calculá-lo é necessário conhecer:

- O lote económico de compra;
- As previsões de consumo;
- O prazo de aprovisionamento previsto.

C – Stock de Segurança

O stock de segurança tem como objectivo minimizar a probabilidade de ruptura do stock, na medida em que representa uma imobilização de capital, pois não pode haver o risco de ruptura, isto é, o stock não pode baixar além de certo limite;

D – Descontos de Quantidade

Os descontos de quantidade caracterizam-se pela existência de custos unitários diferentes para cada intervalo de quantidade que se encomenda;

E – Técnica limite

A técnica limite é um método de controlo de stocks a jusante do sistema produtivo, ou seja, controla os stocks de grupos de produtos submetidos a um mesmo processo de fabricação, cujo objectivo é produzir lotes económicos.

Algumas vantagens desta técnica são:

- É de fácil compreensão e aplicação;
- Consegue benefícios imediatos diminuindo o investimento em stocks sem nenhum incremento contrário nos custos;
- Indica os benefícios reais da aplicação da quantidade económica da encomenda a uma situação específica;
- Proporciona informação sobre: os stocks e custos totais, sobre os custos de investimentos em stocks;

- Não está limitada por considerações referentes a artigos individuais.

F – (Manufacturing Resources' Planning MRP) – Diminuição dos stocks em vias de fabrico

Os modelos expostos anteriormente (Lote económico de compra, Ponto de encomenda e Desconto de quantidade) são modelos matemáticos que se preocupam em controlar os stocks a montante (stocks de matérias-primas) e a jusante do sistema produtivo (stocks de produtos acabados). A Técnica limite permite controlar stocks de produtos acabados sujeitos a um processo de fabrico.

O modelo MRP, segundo Reis (1996), responde a questões que os outros modelos não abordam:

- A utilização descontínua de materiais;
- A procura de materiais directamente dependentes da produção de outros produtos semi-acabados ou de produtos acabados.

Os seus objectivos são:

- Manter o nível de stocks o mais baixo possível;
- Assegurar que:
 - Para a produção, nunca falem materiais, componentes ou produtos;
 - Para o consumidor, nunca falem produtos;
- Planear as actividades de:
 - Compra;
 - Prazos de entrega;
 - Manufactura.

Para concretizar as suas intenções, este modelo recorre a meios informáticos, pois só decide baseado em muita informação. O modelo tem como inputs:

- **O Plano director de produção**, que consiste:
 - No planeamento da produção tendo em conta as encomendas dos clientes;
 - Visualiza-se a quantidade a produzir, quando termina a sua produção.

- **A lista de materiais:**

- Serve para saber quais as necessidades das componentes para que os objectivos de produto final se realizem.

- **Os estados dos stocks** - enumera o quantitativo de:

- Quantidades em armazém;
- Quantidades encomendadas;
- Prazos de entrega;
- Quantidades de segurança;
- Comportamento de vendedores, da procura do produto.

- **As ordens de encomenda:** as quantidades a encomendar de matérias-primas e de materiais.

- **As ordens de manufactura:** as quantidades de componentes a fabricar internamente.

Com os inputs que recebe, o MRP calcula as necessidades globais para o período de planeamento em causa, dando informações sobre:

- O que encomendar;
- Quanto encomendar;
- Quando encomendar.

Os conceitos do MRP, Marques (1991), vêm completar-se com o seu alargamento, através do MRP II, que traduz uma introdução de mais informação no sistema, com todas as vantagens que isso acarreta para a empresa ou organismo. Este conceito advém das necessidades independentes e das dependentes. As primeiras formam a fronteira entre a instituição e o mundo exterior, enquanto as segundas são geradas pelas necessidades independentes. Estas são estimadas por provisões, as outras devem ser calculadas.

O MRP II consegue obter um plano de produção que tem em consideração as capacidades reais da empresa e adapta-o através de um sistema interactivo.

O sistema transmite como output:

- O planeamento de ocupação de equipamentos;
- A ocupação de mão-de-obra por secção.

A informação respeitante aos custos de:

- Materiais, peças;
- Mão-de-obra (hora);
- Equipamentos (hora).

Dá origem à informação referente a:

- Custo do produto final;
- Previsões das disponibilidades de caixa;
- Previsão para pagamento de salários;
- Previsão de receitas.

O MRP II dá e recebe informações de várias áreas da empresa. É necessário contabilizar os objectivos, por vezes contraditórios, das diferentes áreas e essa compatibilização concretiza-se com a elaboração de um plano da empresa que estabelece os objectivos a curto/médio prazo e, e com base neste, faz-se o plano mestre de produção.

G – Just in Time (JIT)

A qualidade de um produto mede-se, entre outros factores:

- Pela resposta que dá às necessidades do consumidor;
- Pelo preço;
- Pelo prazo de entrega.

A relação performance/preço/prazo é bastante importante numa análise deste tipo.

O objectivo do JIT é reduzir os custos e simultaneamente aumentar a qualidade, trabalhando com prazos rigorosos, isto é a eliminação de tudo o que possa ser desperdício.

O conceito básico consiste em comprar ou produzir somente na quantidade necessária.

Pretende-se assim:

- Resposta às necessidades dos clientes;
- Eficácia, Flexibilidade, rapidez, qualidade e produtividade máxima;
- Enriquecimento do trabalho fabril;
- Supressão de desperdícios (matéria-prima, deslocações, trabalho inútil, energia);
- Não produzir para aumentar stocks;
- Prazos curtos de fabricação, rapidez, flexibilidade;
- Fabricar por lotes muito pequenos ou peça a peça;

- Respeito das quantidades necessárias;
- Ausência de espera ou perdas de tempo;
- Qualidade garantida de matérias-primas e equipamentos;
- Polivalência do pessoal.

São muitas as vantagens deste método, ganhando-se:

- Redução de stocks e de prazos de 75 a 95%;
- Melhoria da produtividade de 15 a 25%;
- Custos reduzidos, menores necessidades de investimento e de financiamento;
- Eficiência e flexibilidade, rapidez de resposta;
- Reforço de competitividade, crescimento de áreas de mercado.

Esta técnica é também conhecida por “Técnica dos 5 zeros”.

- Zero stocks;
- Zero defeitos;
- Zero avarias;
- Zero prazos;
- Zero papéis.

H- Sistema Kanban

Este sistema é uma das variantes do JIT. Tem como perspectiva conseguir-se fabricar o produto, solicitado no momento e na quantidade solicitada.

Trata-se de sistema de fichas, que acompanha todo o processo de produção, de modo que o posto a montante só deve produzir o que lhe foi pedido pelo posto imediatamente a jusante e assim sucessivamente. Tem vantagens que se prendem com a melhor eficácia, porque se reduz a burocracia, existindo uma maior coesão dos postos de trabalho, com uma maior coesão da produção à procura, diminuindo prazos de entrega e aumentando o espírito de equipa.

6.5. Gestão Física de Stocks

A gestão Física de Stocks decide a arrumação em armazém, a movimentação e a organização no seu interior. Recepciona os produtos comprados, armazena-os e movimenta-os para os entregar aos utilizadores internos.

A gestão material preocupa-se com a parte física dos stocks, nomeadamente com as condições de ambiente e manutenção, visando:

- Facilitar a recepção, conferência, arrumação e expedição dos bens;
- Dispor as quantidades armazenadas no mínimo espaço, devidamente referenciado, com fácil acesso e permitindo, economicamente, as convenientes movimentações;
- Proteger os bens de deterioração e roubo;
- Planear cada armazém de forma a adaptar-se fácil e economicamente a futuras necessidades diferentes, no que respeita a tipos de bens, volumes de armazenagem e quantidades de recepção e/ou expedição;
- Racionalizar as tarefas dos trabalhadores que operam nos armazéns e minimizar a probabilidade de acidentes.

Para cumprir eficazmente a sua tarefa são necessários:

- Armazéns apropriados;
- Equipamentos para arrumação dos materiais;
- Meios de movimentação eficientes;
- Pessoal competente.

Quando se escolhem os armazéns, devem ter-se em atenção os seguintes princípios, segundo Reis (1998).

- Localização – Os armazéns devem encontrar-se instalados o mais próximo possível dos utilizadores dos bens, com o objectivo de minimizar custos (transporte, deslocação, vigilância, etc.).
- Implementação e *layout* – A dimensão e a configuração do armazém deve ser devidamente estudada, tendo em atenção as características dos bens a armazenar, as quantidades a manter em stock, a altura útil e o método de armazenagem, a dimensão da zona administrativa e da zona de embalagem, os meios de movimentação (que condicionam as dimensões e características das zonas de movimentação), as quantidades e os ritmos de expedição.
- Descentralização – Este aspecto tem menor importância nas pequenas empresas, onde se verifica normalmente a vantagem de um único armazém.

Em empresas de média dimensão há que ponderar objectivamente o interesse em criar mais de um armazém, cada um localizado tão perto quanto possível dos locais onde são necessários os materiais nele armazenados.

A descentralização deverá prever a especialização por grupos de artigos, o que tende a melhorar a eficiência do pessoal de armazém e, por consequência, elevar a eficácia de execução.

Para se escolherem os equipamentos para arrumação dos materiais devem ter-se em consideração:

- As características dos artigos a armazenar – forma, dimensão, peso, volume, resistência, etc.;
- As necessidades de conservação – protecção da humidade, do calor, inundações, etc.;
- Máxima utilização do volume do armazém;
- Flexibilidade de utilização da capacidade de armazenagem;
- Facilidade de contagem e/ou medição.

Vamos referir seguidamente os tipos de equipamento geralmente utilizados, tecendo algumas considerações sobre cada um deles:

- Estantes e armários

- Fácil variação do número e altura das prateleiras, as quais devem ser de fácil montagem e desmontagem;
- Acesso manual e por meios mecânicos (2,20 e 7 m).

- Contentores

- Facilitar o acesso para arrumação e evacuação dos materiais;
- Permitir o seu empilhamento;
- Facilitar a sua movimentação;
- Permitir uma forte utilização da altura das zonas de armazenagem;
- Assegurar uma boa conservação de materiais frágeis.

- Plataformas

São constituídas em madeira ou metal e montadas sobre pés, patins ou rodas e apresentam-se em 3 tipos:

- Fixas (montadas sobre pés ou patins);

- Semi-móveis (montadas sobre duas rodas e dois pés ou patins);
- Móveis (montadas sobre quatro rodas), que servem também de meios de movimentação).

- Estrados

Geralmente constituídos por duas ou três travessas, metálicas ou de madeira, ligadas entre si por pranchas a formar pavimento, e que devem admitir:

- Empilhamento sobre os dois lados;
- Acesso do garfo do equipamento de movimentação por dois ou três lados;
- O seu uso é muito baixo;
- A sua movimentação é muito fácil e económica.

Na arrumação dos armazéns há que definir:

- ✓ O Plano de arrumação dos materiais;
- ✓ O método de referenciação dos locais de armazenagem de cada material;
- ✓ Um critério racional de preparação dos pedidos de fornecimento de materiais.

Os objectivos do plano de arrumação são:

- ✓ Optimizar o aproveitamento dos espaços;
- ✓ Facilitar os controlos físicos;
- ✓ Simplificar o aviamento dos pedidos de materiais;
- ✓ Eliminar, ou pelo menos reduzir ao mínimo, as perdas e deteriorações de materiais em armazém;
- ✓ Reduzir e simplificar as movimentações.

Para elaborar o plano de arrumação, deve-se:

- Calcular para cada material a armazenar:
 - ✓ A frequência periódica de saídas de armazém;
 - ✓ O volume (ou tonelagem) médio por saída.

Repartir o armazém em três tipos de zonas, definidos por ordem crescente das distâncias a percorrer pelos materiais requisitados e da dificuldade de movimentação.

- ✓ Na primeira zona colocam-se os materiais com elevada frequência de movimentação de grandes volumes (ou tonelagem);
- ✓ Na segunda zona os materiais com média ou baixa frequência de movimentação de grandes volumes, e com elevada frequência de movimentação de volumes não muito elevados;

- ✓ Na terceira zona, os restantes materiais.

- Métodos de arrumação:

- ✓ Cada material é arrumado sempre no mesmo local – Este método tem vantagens evidentes mas apresenta o grave inconveniente de um baixo grau de utilização do espaço, visto que tem de se condicionar a cada material a área correspondente ao seu máximo volume de armazenagem;
- ✓ Os materiais são arrumados onde existe espaço, mas de acordo com zonas previamente definidas – Este método evita o inconveniente referido para o anterior mas, apresenta as seguintes desvantagens:
 - Diminui a eficácia do pessoal;
 - Reduz o ritmo de resposta às solicitações;
 - Obriga à permanente actualização do ficheiro ou do quadro de referenciação dos locais de armazenagem.

Métodos que se utilizam para referenciar os locais de armazenagem:

- ✓ Referenciar o local com o código do material – Este método só é exequível quando os códigos dos materiais seguem uma ordem cronológica e é possível e conveniente arrumá-los por essa ordem;
- ✓ Referenciar os locais de armazenagem utilizando símbolos baseados nas suas situações geográficas.

Objectivos da elaboração dos pedidos de fornecimento de materiais que geralmente se processam através da emissão de Guias de Saída, onde cada artigo se encontra referenciado pelo seu código, ou pelo símbolo do local de armazenagem:

- ✓ Referir correctamente os materiais requisitados e as respectivas quantidades;
- ✓ Assinalar claramente os locais em que se encontram armazenados;
- ✓ Facilitar o rápido e correcto aviamento das requisições.

7. METODOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO DE UM SERVIÇO DE COMPRAS

“ A compra consiste na aquisição bens e serviços ao menor custo”. ”O acto de comprar envolve o conhecimento das necessidades e das potencialidades do mercado para as satisfazer” Reis (1998).

Importa agora abordar sucintamente alguns dos problemas que nos parecem mais importantes.

O impulso que desencadeia toda a actividade de compra é a constatação de uma necessidade materializada numa requisição. As requisições que originam as compras provêm, geralmente, de diferentes sectores, devendo os agentes de compras identificar facilmente a sua origem.

Os responsáveis que podem fazer requisições devem estar definidos e só a sua assinatura pode desencadear o processo de compra, cuja aprovação deve ser feita pela entidade competente, depois de cumpridas todas as exigências legais.

Para o serviço de compras poder corresponder às suas responsabilidades é necessário que os serviços utilizadores baseiem as suas requisições em previsões e não em pedidos urgentes, que implicam, por natureza, a degradação da metodologia de compra, com as inerentes consequências mais ou menos nefastas: má escolha dos fornecedores, preços pouco satisfatórios, riscos de prazos de entrega inconciliáveis com a data da necessidade efectiva, etc. A maior parte das requisições urgentes resultam de uma má gestão de “stocks” ou até da falta de confiança na capacidade do serviço de compras fornecer os artigos requisitados na data conveniente.

Sempre que possível devem ser adquiridos artigos normalizados, a fim de se limitarem as encomendas especiais, geralmente mais caras.

As requisições de compra devem ser redigidas da mesma forma, a fim de reduzir ao mínimo a possibilidade de erro, e os artigos a adquirir devem ser convenientemente especificados.

Ora vejamos:

- 1º. As requisições são prévias e nunca preenchidas depois de feito o fornecimento;
- 2º. Em cada impresso só podem requisitar-se despesas a custear pela mesma dotação;
- 3º. O número da requisição só lhe é dado no momento do seu preenchimento;

- 4º. Nos casos em que não é possível conhecer o custo do fornecimento, a requisição é enviada ao fornecedor com a indicação do preço por unidade e total do que se requisitou;
- 5º. Os artigos recebidos em qualquer serviço deverão ser conferidos pelas requisições, guias de remessa ou facturas. O funcionário que os receber ou a quem for cometido o serviço de conferência só depois de verificar a exactidão do fornecimento assinará a declaração respectiva no original e triplicado da requisição e no documento enviado pelo fornecedor;
- 6º. No caso de o fornecimento ser constituído por quaisquer obras ou trabalhos, a declaração a prestar nos documentos respectivos só será feita depois de se constatar a sua realização.

Podemos decompor a compra nas seguintes fases Bruel (1960).

Pedido de compra

- a) Consultas
- b) Escolha do procedimento;
- c) Formalização;
- d) Análise e selecção das propostas;
- e) Negociação e Contrato;
- f) Encomenda/execução da compra
- g) Recepção dos materiais
- h) Controlo dos prazos de entrega
- i) Controlo da factura
- j) Assistência pós Compra

7.1. Documentação Fundamental: Ficheiros de Fornecedores

A documentação de um serviço de compras pode ser dividida em dois grandes grupos:

- No primeiro estarão todos os documentos cuja origem é exterior ao serviço ou organismo do Estado e dizem respeito a catálogos dos fornecedores, a documentação de carácter tecnológico sobre artigos e materiais usuais para o fornecimento dos serviços, bem como as publicações económicas, financeiras e administrativas de interesse;

- No segundo estarão todos os documentos que são estabelecidos pelo próprio serviço ou organismo do Estado e que reúnam elementos e informações sobre compras efectuadas.

As informações existentes sobre compras anteriormente feitas são bastante importantes na medida em que, para futuras acções de compra, se pode dispor de informações essenciais sobre as quantidades compradas por artigo e por fornecedor e também sobre a idoneidade e grau de qualidade do fornecedor, no que respeita a prazos de entrega não cumpridos, erros de quantidades, defeitos de qualidade, etc.

Além de todos os documentos exigidos pela regulamentação de cada serviço ou organismo de Estado, e dos que têm a sua origem em entidades externas e variam de serviço para serviço conforme as necessidades, existem três categorias de documentos, de importância fundamental, que deve possuir em qualquer serviço incumbido da função “compras”.

- Listagens de fornecedores – com indicação, relativamente a cada um, da sua morada, número de telefone, nome da pessoa com quem contactar, lista dos artigos que fornece, informações sobre prazos de entrega, qualidade e quantidade;
- Listagens dos artigos de compra – com uma ficha para cada artigo, na qual figura o historial das consultas efectuadas e propostas recebidas com a indicação de preços, e prazos, sobre os fornecedores escolhidos;
- Base de contratos em vigor com os fornecedores.

A prospecção dos fornecedores tem por objectivo recolher as restantes informações necessárias a uma determinada compra e que não estejam incluídas na documentação de que o serviço dispõe.

7.2. Autos de Recepção Provisória e Definitiva

Para o bom cumprimento da função de aprovisionamento deve haver uma recepção, convenientemente organizada, dos artigos comprados.

A recepção comporta normalmente dois aspectos sucessivos e complementares: a recepção quantitativa e a recepção qualitativa, Reis (1998).

- *Recepção quantitativa* – o principal problema consiste na verificação de três características de um fornecimento que apresentam, no entanto, a dificuldade de poderem ser alterados em qualquer momento:

- A quantidade;
- O estado do artigo;
- O seu funcionamento.

No que diz respeito à quantidade, por exemplo, pode não estar conforme o estipulado na requisição, quer em consequência do erro cometido pelo fornecedor, quer como resultado de uma perda, de uma deterioração ou até roubo.

A maior dificuldade constituirá em apurar a quem pertence ou pode pertencer a responsabilidade do acontecimento que alterou a quantidade ou o estado do artigo encomendado e em determinar se este se produziu antes do serviço comprador estar em posição de assegurar a sua protecção. É evidente que esta dificuldade se reveste de aspectos materiais – determinação das responsabilidades inerentes à modificação da quantidade ou do estado do artigo – e jurídicos – no caso de litígio grave.

Além da verificação da quantidade e do estado dos artigos fornecidos, compete ainda à recepção quantitativa constatar a conformidade do fornecimento com o que ficou estipulado noutras especificações incluídas no contrato de compra, tais como identificação dos artigos, tipo e natureza da embalagem, condicionamento da mercadoria, etc.

- *Recepção qualitativa* – Além da recepção quantitativa há o problema da verificação ou controle da qualidade dos artigos fornecidos e cuja responsabilidade compete à recepção qualitativa.

A qualidade é a característica que adapta um produto a uma determinada utilização. Um produto não é simplesmente bom, ele é bom relativamente a um certo objectivo e a palavra qualidade não tem sentido considerada independentemente da utilização prevista.

A recepção qualitativa tem de ser concebida para cada serviço conforme as suas necessidades e, assim, certos artigos não serão sujeitos a qualquer verificação, outros serão por ensaio laboratorial, outros por amostragem, ou, até mesmo, por diversas outras aplicações. As qualidades, as frequências e os métodos a seguir na verificação, devem ser definidos com antecedência. O principal objectivo da recepção qualitativa deve consistir em prevenir e evitar defeitos. Para melhor atingir esse objectivo deve intervir, não só como verificadora mas também como conselheira do serviço de compras, na fase de escolha dos fornecedores.

Para verificar as características tecnológicas dos artigos fornecidos, a recepção qualitativa deverá estudar a possibilidade técnica da verificação da qualidade e do melhor momento para realizá-la.

Como conselheira em matéria de política de qualidade, deve igualmente poder propor modificações nos cadernos de encargos e nas especificações que eles contêm.

Como é óbvio, a recepção qualitativa deverá ser feita com a participação dos respectivos técnicos especialistas das áreas envolvidas.

Sempre que há contrato, na respectiva recepção dos materiais ou trabalhos deve-se lavrar um auto. Para facilitar a sua elaboração na folha seguinte reproduz-se uma minuta de auto de vistoria para efeitos de recepção provisória ou definitiva.

8. VANTAGENS E INCONVENIENTES DA CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS

O sistema de centralização das compras tem as suas vantagens e os correspondentes inconvenientes Bruel (1960).

Entre as vantagens destacamos as seguintes:

- Maior defesa dos interesses do Estado face aos fornecedores;
- Maior produtividade do pessoal por se poder especificar em métodos de trabalhos adequados;
- Melhor controlo técnico, administrativo e financeiro;
- Incentivo à produção nacional, com salvaguarda dos princípios da concorrência efectiva;
- Apoio a novas produções com viabilidade, substituindo e diminuindo a importação;
- Melhores produtos e de maior qualidade;
- A centralização de stocks permite por um lado a redução dos custos da gestão e diminui os Stocks de segurança necessários por meio de compensação;
- A simplificação da função compra, no aspecto administrativo;
- Profissionalização da compra

Entre os inconvenientes apontamos os seguintes:

- O empolamento da máquina administrativa;
- A dificuldade de descentralização;
- Se um serviço for incumbido de efectuar compras, o serviço abastecedor terá de no prazo estabelecido satisfazer o pedido, quer tenha os bens em stock, quer tenham de os adquirir no mercado;
- Caso o serviço centralizador se limitar a abrir concursos de fornecimento de certos bens, adjudicando a sua aquisição a firmas que apresentem preços baixos, corre o risco de adquirir material de fraca qualidade ou não satisfazer uniformemente todos os serviços que deles precisam;
- Para a compra de determinado artigo há vantagens em haver mais que um fornecedor e serviço comprador para assim evitar a corrupção comercial.

A descoordenação e diversidade de centros e critérios de decisão quanto às aquisições, conjuntamente com a ausência de padrões de consumo na Administração Pública, levam muitas vezes a que seja o próprio Estado, nestas aquisições, a contrariar as directrizes económicas e financeiras que definiu.

Resulta que, sendo o Estado o maior consumidor do País, uma política de compras coerente pode desempenhar importante papel na resolução de problemas de conjuntura e de estrutura.

Uma política de compras adequada tem obviamente muitas vantagens. Os seus benefícios, no que se refere à Administração Pública, traduzem-se em:

- a) Minimização do custo do abastecimento do sector, com melhor utilização dos recursos financeiros disponíveis, procurando beneficiar das economias de escala, racionalizando e simplificando os processos de aquisição, negociando os preços, utilizando, para isso, uma capacidade adequada;
- b) Alternativas de abastecimento, devidamente estudadas por entidade especializada, e facultadas aos responsáveis dos diversos departamentos, evitando deste modo a multiplicação de esforços de prospecção de mercados, devendo apresentar uma gestão racional;
- c) Possibilitar uma definição de níveis de consumo adequados, quer pela análise comparativa dos consumos dos diferentes departamentos, quer pelos estudos de padronização. Esta actuação permitirá avaliar a eficiência dos meios utilizados, e compatibilizará gradualmente as dotações orçamentais com as exigências de consumo, evoluindo para um sistema de abastecimento mais racional.

Estas vantagens são tão mais significativas, quanto mais a actual situação económica exige a tomada de medidas enérgicas na contenção das despesas públicas.

Há dois tipos de aquisições aconselháveis, para prossecução destes objectivos:

- ✓ As aquisições comuns, ou sejam as referentes a bens e serviços, cujo consumo é comum aos diferentes departamentos;

- ✓ As aquisições específicas, incluindo-se nesta categoria os bens ou serviços cujo consumo é característico de uma entidade ou de um grupo determinado de entidades.

Assim, deve haver identidade de critérios, no que concerne aos princípios gerais e aos objectivos do abastecimento estatal, com processamento de níveis diferenciados, tendo em vista uma maior eficácia, conseguida através de órgãos de abastecimento especializados.

PARTE II – APLICAÇÃO AO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA (IPB)

9. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO IPB

O Instituto Politécnico de Beja (IPB) foi criado pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de Dezembro, juntamente com duas Escolas – Superior Agrária (ESAB) e Superior de Educação (ESEB). No entanto o mesmo só surgiu em Agosto de 1987, aquando da nomeação do primeiro Presidente da Comissão Instaladora, tendo integrado as Escolas já existentes.

A Escola superior de Tecnologia e de Gestão, foi criada em 1991, pelo Decreto-Lei n.º 40/91.

Através do Despacho Normativo n.º 32/95, de 14 de Julho, foram aprovados os Estatutos do IPB, instrumento que regeu o seu funcionamento interno até Setembro de 2008. Com a aprovação dos estatutos terminou o período de instalação, bem como da ESEB e da ESAB, tendo sido eleita a primeira Presidência, que iniciou funções em 1 de Fevereiro de 1996.

Em 1 de Janeiro de 2001, foi integrada no IPB, a Escola Superior de Enfermagem, através do Decreto-Lei n.º 99/2001, de 28 de Março, a qual actualmente é designada como Escola Superior de Saúde de Beja, tendo esta conversão ocorrida através da Portaria n.º 222/05, de 24 de Fevereiro.

O já referido Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de Dezembro, explicita as finalidades do Ensino Superior:

- a) Formar, a nível superior Educadores de Infância, Professores de Ensino primário e preparatório e técnicos qualificados em vários domínios de actividade;
- b) Promover a investigação e o desenvolvimento experimental, estabelecendo a ligação do ensino com as actividades produtivas e sociais;
- c) Apoiar pedagogicamente os organismos de ensino e de educação permanente;
- d) Colaborar directamente no desenvolvimento cultural das regiões em que está inserido;
- e) Prestar serviços à Comunidade, como forma de contribuição para a resolução de problemas, sobretudo de carácter regional, nela existentes.

Numa primeira fase o IPB, (como entidade integradora) só dispunha de autonomia administrativa, estando a autonomia científica e pedagógica adstrita às escolas. Mas, com a publicação do Decreto-Lei n.º 24/94, de 27 de Janeiro, ainda em regime de instalação, passou a ter autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sendo atribuída às escolas autonomia administrativa, científica e pedagógica.

O IPB é um suporte para muitas actividades desenvolvidas pelas Unidades Orgânicas. Os serviços Centrais acolhem a Presidência, bem como os Gabinetes e Serviços que a apoiam. Estes serviços são estruturas de apoio técnico e administrativo.

Com a entrada em vigor da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro e a entrada em vigor dos novos Estatutos, homologados por Despacho de Sua Excelência, o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, datado de 20 de Agosto de 2008, e publicados no Jornal oficial, o Diário da República 2.ª Série, n.º 169, de 2 de Setembro de 2008, a págs. 38 465 a 38 478, com início de vigência no dia 3 de Setembro de 2008, o Instituto Politécnico de Beja, sofreu uma profunda e significativa reforma de todo o sistema instituído. Substituindo-se um modelo federativo, com autonomias e competências distribuídas pelas diferentes escolas superiores, por outro, puramente presidencialista, de concentração de autonomias na figura do Presidente do Instituto, reservando para as Escolas superiores integradas, as autonomias científica e pedagógica, que são afinal, aquelas que coincidem com o seu código genético originário e com a razão de ser da sua própria existência.

Ocupadas com “preocupações” administrativas e financeiras, muitos dos recursos institucionais, técnicos e humanos, eram dirigidos para esse âmbito, deixando órfão ou desprotegido o fim principal destas unidades: o ensino superior. Do mesmo modo, por cada instituição, multiplicavam-se órgãos e serviços, desperdiçando meios e recursos, prejudicando a eficiência e unidade de procedimentos e decisões, criando e infligindo assimetrias intoleráveis.

Tais modificações obrigam a uma reformulação de serviços, com uma nota predominante de centralização, desejavelmente dirigida à eficiência, diminuição de custos e favorecimento da qualidade dos serviços prestados.

9.1. A Actualidade do Instituto Politécnico de Beja

Considerando o estipulado no n.º 1 do artigo 72.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, as Instituições de Ensino Superior deveriam proceder à revisão dos seus estatutos de modo a conformá-los com o novo regime jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Dando cumprimento ao estipulado, o Instituto Politécnico de Beja procedeu à aprovação dos seus estatutos e submeteu-os a homologação, o que sucedeu através do despacho Normativo n.º 47/2008, de 20 de Agosto, publicado no Diário da República, 2.ª Série n.º 169, de Sua Excelência o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Nos termos do artigo 2.º dos estatutos do Instituto Politécnico de Beja “Instituto Politécnico de Beja é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. É ainda uma instituição de ensino superior ao serviço da sociedade, destinada á produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, concentrado especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas e avançadas, orientadas profissionalmente e incentivando a formação ao longo da vida, promovendo a mobilidade efectiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, participando em actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico.”

Tendo em vista a concretização da sua missão, o Instituto Politécnico de Beja, organiza-se em Unidades Orgânicas de ensino e investigação, Unidades de apoio à formação e ao desenvolvimento e outras Unidades. Dispõe ainda de Serviços para apoio técnico e administrativo permanente, necessário ao bom funcionamento de toda a sua estrutura organizativa. Os Serviços Centrais são organizações permanentes, orientadas para o apoio técnico ou administrativo às actividades do Instituto Politécnico.

Constituem Serviços Centrais, os Serviços Financeiros, que são compostos pelo Sector de Aprovisionamento e Património, Sector Financeiro, Tesouraria e Gabinete de Projectos.

9.2. A Situação Actual dos Serviços de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja

Como resulta da estrutura da Organização, a gestão dos Serviços de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja está englobada nos Serviços Financeiros do Instituto, que dependem directamente da sua Administradora.

Na sequência da implementação e da centralização dos Serviços de Aprovisionamento, centralizou-se a aquisição de bens e serviços englobando todas as Escolas (Escola Superior de Educação, Escola Superior Agrária, Escola Superior de Tecnologia e de Gestão e Escola Superior de Saúde) e os Serviços Comuns do Instituto Politécnico de Beja.

Estes Serviços (aprovisionamento) interagem com todos os Serviços e Escolas que compõem o Instituto Politécnico.

Resulta daqui a necessidade da criação de um modelo de organização que permita responder a todo o universo de pessoas que se relacionam com os respectivos Serviços.

Constatámos que os Serviços de Aprovisionamento, antes da centralização apresentavam as seguintes características:

Pontos Fortes

- ↳ Existiam procedimentos estipulados para as compras, normalmente efectuadas com respeito pela legislação em vigor, o que leva a concluir que eram cumpridas todas as fases da compra;
- ↳ O facto de ser já prática a informatização dos ficheiros, pressupõe a existências de uma estrutura em que cada ficha de Stock, proporciona uma informação constante, sendo possível em cada momento ter acesso aos registos de entradas e saídas de material e aos respectivos saldos, o que permite, um inventário permanente;
- ↳ Reengenharia de todo o processo aquisitivo público;
- ↳ Manutenção da generalidade dos princípios jurídicos actuais;
- ↳ Potencial de eliminação de alguma resistência à mudança decorrente da intervenção de entidades externas.

- Pontos Fracos

- ↪ Não estavam determinados os *layouts* dos armazéns, nem dos equipamentos de arrumação e movimentação;
- ↪ O local de armazenagem, não foi concebido em função da actividade que lá se desenvolve, dificultando a recepção e armazenagem dos produtos, não permitindo um correcto manuseamento dos mesmos;
- ↪ Verificámos que não existiam regras para salvaguarda de acidentes e de protecção individual dos manuseadores dos artigos ou produtos;
- ↪ Investimento inicial elevado;
- ↪ Acréscimo financeiro de dependência na escolha da plataforma;
- ↪ Inércia no arranque do sistema;
- ↪ Constatámos que não havia a preocupação de minimizar os custos de armazenagem, o que levava a que houvesse deterioração de alguns materiais ou produtos, tendo-se encontrado vários já obsoletos;
- ↪ A maior parte do pessoal responsável por estes serviços, não dispunha de qualquer informação técnica sobre a qualidade na gestão dos Stocks.

10. O MODELO DE GESTÃO A APLICAR “ MODELO CONJUNTO DE ORGANIZAÇÃO MODERNA”

Após a centralização dos Serviços de Aprovisionamento no Instituto Politécnico de Beja tornava-se necessário definir as necessidades futuras, tendo por base o plano estratégico do IPB. Havia ainda que aproveitar as competências acumuladas, resultado de experiências anteriores.

Consideram-se como aspectos constitutivos internos de uma organização, a cultura, a estrutura, o modelo de gestão e a sua história. Os aspectos externos são a sua dinâmica, a tecnologia, o ambiente social.

Torna-se necessário, que o Instituto, tal como qualquer outra Organização analise o meio envolvente, identificando oportunidades e ameaças, e conheça o estado da organização, em função de uma missão concreta, (Arminda Neves - 2002).

De salientar que há aspectos actuais que impulsionam a inovação, tais como o conhecimento, a qualidade, a colaboração e a competitividade.

Quando se fala em competência com impacto na organização, aquela deixa de ser individual e personaliza-se na organização. Assim, estaremos, perante competência colectiva, que se baseia fundamentalmente no saber elaborado, nas representações partilhadas, no saber comunicar e no saber aprender colectivamente.

Para a implementação de um processo de gestão por competências, como modelo integrado de Gestão de Recursos Humanos – Gestão de Pessoas – o Instituto deveria fazer uma reflexão sobre valores, visão, missão, plano estratégico, nível de maturidade dos recursos humanos e disponibilidade para a mudança de cultura. Deveria haver uma consciência de todos os colaboradores, de modo a definir o papel de cada um “ o que é que eu posso contribuir/fazer para melhorar a minha organização” Bilhim (1995). Deste modo, cultiva-se uma cultura de organização, em que todos caminham para os mesmos objectivos, obtendo um compromisso, que facilita a adaptação às mudanças, o que originará vantagens competitivas e sustentadas através das pessoas. Reforça-se um desenvolvimento suportado na evolução das competências, e não formal, assente em carreiras. Valoriza-se a experiência, liga-se a missão com a estratégia. Clarifica-se a diferença qualitativa entre a função/competência e reforça-se o papel do indivíduo.

É claro, que também não poderemos deixar de lado o modelo de Gestão por Objectivos (Bilhim, 1998), na medida em que é importante descrever objectivos, identificá-los e tipificar prazos, desenvolvendo mecanismos de planeamento, controlo e avaliação.

Este modelo conjunto a que chamaremos “ *Modelo Conjunto de Organização Moderna*” (mistura um pouco de todos os modelos existentes).

É o que gostaríamos que fosse implementado nos Serviços de Aprovisionamento, do Instituto Politécnico de Beja. Um modelo que permite melhorar as capacidades de gerir e de retirar mais valor dos recursos públicos, planeando e melhorando toda a actividade administrativa. Permite, também incentivar os colaboradores, através da avaliação do desempenho, pelo seu mérito e pela sua iniciativa.

Temos, assim, como objectivo a implementação de um sistema de compras públicas eficiente, com recurso à contratação electrónica e disponibilização das peças concursais *on-line*, bem como a utilização da plataforma electrónica de contratação pública. Igualmente é importante o planeamento, para uma eficaz gestão orçamental. O aprovisionamento terá como função a eficiência, isto é, os Serviços de Aprovisionamento, tudo farão para que a aquisição de bens e serviços, para o Instituto Politécnico seja feita, ao mais baixo preço, com a qualidade exigida e tendo como princípio a prossecução do interesse público, como forma de “poupança orçamental”.

Neste modelo também há que avaliar o nível de desempenho dos fornecedores, nomeadamente, entregas nos prazos, qualidade dos produtos, preços (competitivos), facturação correcta, respeito pelas normas de direito da concorrência, etc.

A negociação é outro factor importante, isto é, a procura de acordos, em que nenhuma das partes saia prejudicada - porque sem negociação o comprador limita-se a aceitar a melhor oferta. Na negociação poderá haver descontos, alterações no prazo de entrega, encomendas repartidas para minimizar custos de armazenagem, transportes, seguros, condições de pagamento, etc. Permite também o controlo de forma efectiva, a regularidade da situação contributiva dos fornecedores, perante a segurança social e o próprio Estado.

Será um modelo baseado no sistema de *e-procurement* da Administração Pública – sistema electrónico de Contratação Pública ou, melhor, Aprovisionamento Público ou ainda aquisição de bens e serviços por via electrónica pela Administração Pública - podendo ainda assegurar a facturação por via electrónica. Estes procedimentos permitem obter aumentos de eficiência e redução de custos significativos nos procedimentos de aquisição de bens e serviços.

No domínio tecnológico, em especial no que respeita às Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC, todos os colaboradores têm computador. Por outro lado, a expansão da Internet aumenta ainda mais as expectativas de todos, podendo criar

programas e avaliar novos desafios no que respeita às capacidades potenciais de cada um. Também neste contexto, a Presidência do Instituto procurou já desencadear mecanismos de dinamização da organização, estimulando os investimentos nesta área, não esquecendo os acordos quadro que a Agência Nacional de Compras Públicas tem efectuado e os próprios Ministérios que têm investido nas plataformas electrónicas e criado parcerias com os serviços tutelados pelos próprios.

11. MISSÃO, VISÃO, VALORES E ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA

A missão do Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja consiste em disponibilizar, de modo permanente, os bens e serviços necessários ao regular funcionamento do Instituto, em quantidade e qualidade, no modo oportuno e ao menor custo.

A nossa visão é “fornecer melhor”, cujo lema é capacidade, motivação e atitude, tendo por base valores, tais como cultura de orientação para o resultado, a responsabilização e a transparência.

Tem como principal atribuição o estabelecimento de contactos com o mercado fornecedor para a aquisição de bens e serviços, bem como a verificação das existências e o colmatar das respectivas necessidades.

Tudo o que respeita à organização de processos de compras – Concursos Públicos, Ajustes Directos, Regimes Simplificados, a sua tramitação, passa pelo Serviço de Aprovisionamento.

A função do aprovisionamento é definida como um “conjunto de operações que concorrem para assegurar aos serviços utilizadores, o fornecimento de bens adquiridos no exterior, na quantidade necessária, nas datas de utilização previstas e por um custo total mínimo, Reis (1998).

12. COMPETÊNCIAS DOS SERVIÇOS DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA

Na sequência da sua missão, ao Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja compete:

- a) Planear as necessidades de bens e serviços em colaboração com os outros serviços;
- b) Garantir a gestão administrativa de todos os procedimentos de aquisição de bens e serviços e de obras públicas em conformidade com as disposições legais;
- c) Gestão e controlo dos Stocks;
- d) Garantir uma gestão eficaz de Stocks, distribuir os artigos aos seus utilizadores de acordo com as requisições internas devidamente autorizadas, mantendo actualizado o cadastro dos bens existentes em armazém;
- e) Fomentar a articulação entre os seus profissionais e os profissionais utilizadores;
- f) Negociar as condições mais vantajosas para o Instituto Politécnico, no âmbito das condições efectuadas e dos procedimentos de aquisição aprovados de acordo com as regras de contratação pública;
- g) Eliminar desperdícios; garantindo uma gestão de qualidade de acordo com orientações superiores, garantindo, assim, uma gestão orçamental equilibrada.

13. A GESTÃO DO SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA - CICLO DE GESTÃO

13.1. Aplicação do Modelo à Realidade

O planeamento descreve a forma como alcançar os objectivos estratégicos, sendo o seu resultado consubstanciado no Plano Estratégico, assim como as medidas e as acções necessárias, para atingir os objectivos traçados.

No plano estratégico, determinou-se o que devia ser feito e, taticamente como fazê-lo. Para tal, houve a necessidade de intervir no plano estratégico, para que se definissem objectivos concretos – descrevendo, posteriormente, as diferentes etapas a que se pretendia chegar.

Houve a preocupação de ganhar tempo para a implementação do Serviço, assim como de adquirir uma visão completa das operações a efectuar para a obtenção dos objectivos, bem como controlar todas as medidas, para o desenvolvimento das acções e poder corrigir alguns desvios, que pudessem intervir na eficácia das acções tomadas.

Fez-se um levantamento exaustivo das necessidades bem como da sua caracterização global. Aprofundou-se a eficiência, na qual se aferiu a relação entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos, assim como a eficácia, na medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos, isto é, da consecução dos objectivos. Quer isto dizer que, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado maior será o grau de eficácia.

Depois de elaborado o plano e, para atingir os objectivos propostos, encetou-se a respectiva reorganização, estabelecendo relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, de modo a assegurar que a pessoa certa ficasse no lugar certo.

O Instituto Politécnico de Beja, tem um capital humano com grandes capacidades em diversas áreas do saber.

Assim, foi fácil juntar num só serviço, pessoas que tinham várias competências profissionais. Foi questionado junto dos colaboradores qual seria o posto de trabalho que gostariam de ocupar, para que se retirassem vantagens gratificantes; não só para os próprios, como também para o respectivo serviço.

Seguidamente, optou-se por fazer formação adequada a todos os colaboradores, assim como várias reuniões de fixação de objectivos colectivos e esclarecimentos de dúvidas relativas a cada posto de trabalho.

Após a distribuição dos postos de trabalho, fixaram-se objectivos individuais, tendo em conta o desenvolvimento dos colaboradores, como forma de impulsionar a motivação.

13.2. Avaliação do Modelo

Para avaliar a aplicação deste modelo - "*Modelo Conjunto de Organização Moderna*" - no Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja, será feito um Inquérito, que pretende recolher um conjunto de informações de que resultará um Relatório de Avaliação. Este inquérito será feito a todos os requisitantes e será garantida a confidencialidade e a imparcialidade da informação recolhida, com a colaboração do Gabinete de Qualidade do Instituto Politécnico de Beja, para tratamento estatístico.

Os resultados obtidos, através deste inquérito, visam concretamente conhecer a opinião dos requisitantes acerca do desempenho e, ainda, relativamente a aspectos gerais de funcionamento do Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja.

O questionário, que terá o nome de "Inquérito de opinião aos requisitantes do Serviço de Aprovisionamento do IPBeja", será constituído maioritariamente por perguntas fechadas, complementadas por algumas perguntas abertas e será aplicado via *Intranet*.

Este inquérito terá como objectivo melhorar o desempenho, a eficiência e a eficácia do Serviço, através do conhecimento e do grau de satisfação dos requisitantes.

14. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE APROVISIONAMENTO

Trata-se de um processo altamente organizado. Existindo um Código de Contratação Pública, logo, os processos são iguais para todos os organismos da Administração Pública.

O Serviço de Aprovisionamento gere todo o funcionamento do Instituto, no que respeita a aquisições de bens de consumo ou prestação de serviços, que se pretende com a maior eficiência possível.

A gestão do processo inicia-se com a proposta de aquisição, efectuada internamente, através de uma requisição electrónica (criada para o efeito) e termina com o registo da factura dos bens e sua conferência, mantendo-se todos os passos num processo único.

Conhecendo as necessidades dos vários serviços, haverá que ter em atenção:

1. As propostas de aquisição emitidas internamente;
2. A abertura de processo de aquisição;
3. A abertura do procedimento de aquisição;
4. Os convites às Empresas;
5. A recepção e estudo comparativo das propostas dos fornecedores;
6. A avaliação técnico-económica;
7. A escolha da empresa fornecedora e as propostas de autorização de despesa;
8. A emissão das encomendas após autorização da despesa;
9. O controlo da recepção dos bens e da execução dos serviços;
10. A recepção das facturas, sua conferência, aceitação e encaminhamento para os serviços de contabilidade;
11. Os contratos plurianuais de prestação de serviços;
12. Os fundos permanentes ou de maneiio;
13. O controlo das encomendas;
14. As propostas de Aquisição.

Seja para efectuar compras de bens de consumo, para reposição de stocks em armazém ou para a aquisição de bens duradouros ou de investimento, todo o processo começa pela proposta de aquisição (PA) emitida pelos serviços internos do Instituto (Requisição Electrónica).

Seguidamente à abertura do Processo de aquisição, procedendo-se ao cabimento previsional da verba a despender com a mesma, (aqui pode-se pedir informalmente os

orçamentos, para se ter uma ideia, do valor e assim poder identificar devidamente o tipo de procedimento) - isto é, terá que haver um cabimento prévio, devidamente autorizado pelo Conselho de Gestão, que é o órgão com competência para autorizar despesas.

Depois de ser enquadrada a despesa e se saber qual o tipo de procedimento a utilizar, são emitidos, automaticamente, todos os ofícios de consulta às respectivas empresas fornecedoras.

A fase seguinte, passa pela recepção das propostas e inserção no sistema dos valores, condições e bens propostos, por cada um dos fornecedores.

Após encerramento da aceitação das propostas dos fornecedores consultados procede-se à avaliação técnico-económica das propostas decidindo-se a escolha da (s) empresa (s) fornecedora (s), em função do valor, ou em função de critérios, como por exemplo qualidade, prazo, garantia e etc. Mas previamente, há que verificar se é necessário ou não constituir um Júri, que deverá elaborar mapas comparativos das várias propostas. Após decisão de escolha do fornecedor é elaborado um relatório preliminar, notificando-se de seguida as empresas para, no exercício de audiência prévia, dizerem por escrito o que lhes aprouver sobre a proposta de decisão, como a intenção de adjudicação.

Se não houver reclamações, o Júri elabora o relatório final e submete-o para decisão final de adjudicação ao órgão com competência para aquisição do bem/prestação de serviços.

A proposta de autorização de despesa, após ser autorizada pela entidade com competência para tal, vai a compromisso à contabilidade sendo posteriormente efectuada a encomenda ao fornecedor.

A recepção dos bens ou serviços é efectuada na encomenda através da criação de uma guia de recepção de bens/serviços.

A Guia de recepção de bens/serviços tem toda a informação para um controlo rigoroso das encomendas tanto na vertente quantitativa como qualitativa.

Para controlo do processo de aquisição, incluindo as encomendas e a recepção dos bens ou serviços existem vários relatórios, como:

1. Encomendas efectuadas por um Serviço requisitante;
2. Encomendas efectuadas a um Fornecedor;
3. Encomendas efectuadas de um Orçamento;
4. Encomendas efectuadas de uma Actividade;
5. Encomendas efectuadas de uma Rubrica orçamental;

6. Encomendas de um Tipo de procedimento;
7. Encomendas de um dado Tipo de artigo/serviço;
8. Encomendas efectuadas de um dado Tipo de centro de custo;
9. Encomendas efectuadas de um dado Centro de custo;
10. Todas as encomendas num período;
11. Controlo do estado das aquisições;
12. Encomendas fora do prazo de entrega;
13. Encomendas com facturas pendentes;
14. Encomendas sem recepção quantitativa;
15. Encomendas sem recepção qualitativa.

14.1- Recepção das Facturas e envio para o Sector Financeiro

Paralelamente ao processo de recepção das encomendas, as facturas serão recebidas no Armazém ou no Aprovisionamento (sendo registados no sistema com referência à nota de encomenda) e encaminhadas para o Sector Financeiro podendo-se sempre controlar toda a circulação da factura pelo Organismo.

15. CONTRATOS PLURIANUAIS

Na aquisição de bens/serviços, algumas vezes, será necessário proceder à celebração de contratos, sendo que muitas vezes têm uma dimensão plurianual ou atravessam mais de um exercício económico, existindo então a necessidade de efectuar também o seu controlo.

Haverá que criar uma base de dados que permita, fornecer informação detalhada sobre:

1. Contratos de um fornecedor;
2. Contratos de um dado tipo;
3. Contratos referentes a um dado local;
4. Relação de contratos para apresentação na Conta de Gerência;
5. Contratos celebrados num período;
6. Controlo da denúncia dos contratos;
7. Controlo do fim dos contratos;
8. Contratos com facturas pendentes;
9. Situação dos contratos;
10. Avaliação dos contratos.

16. PROPOSTAS DE AQUISIÇÃO ELECTRÓNICAS

Até 30 de Julho de 2009, agora prorrogado até ao dia 31 de Outubro de 2009, o Instituto Politécnico tem que adquirir uma Plataforma Electrónica, que permita:

1. O preenchimento de Propostas de Aquisição, pelos Serviços, com indicação dos artigos pretendidos e das quantidades desejadas;
2. A impressão automática da proposta de aquisição, se considerada necessária;
3. O acompanhamento do processo de aquisição em tempo real;
4. A satisfação parcial dos pedidos dos serviços, não se perdendo a noção dos pedidos não satisfeitos.

Os serviços requisitantes podem efectuar relatórios de controlo, como:

1. Propostas de aquisição efectuadas de um dado artigo;
2. Propostas de aquisição de um determinado tipo de artigo;
3. Propostas efectuadas num período;
4. Propostas de aquisição ainda não satisfeitas;
5. Saber estado das aquisições.

Esta plataforma electrónica é uma das ferramentas mais importantes de todo o sistema, uma vez que permite, de forma distribuída, a partilha transversal da informação e a eficiência de toda a organização. Só através de um sistema com esta arquitectura é possível a optimização dos custos associados a todo o processo de aquisição e consequente melhoria de desempenho do Serviço de Aprovisionamento, bem como do Organismo, como um todo.

A plataforma electrónica assegurará que os fornecedores continuam a respeitar os requisitos legalmente admissíveis para a contratação pública.

Nas propostas de aquisição há uma melhoria substancial no desempenho do Serviço de Aprovisionamento, pois, a proposta de aquisição em papel deixa de existir e a informação registada pelo serviço requisitante passa a estar disponível, automaticamente (*on line*).

A integração automática permite também distribuir as tarefas de introdução de dados, reduzindo a duplicação de trabalho entre os serviços que emitem a proposta de aquisição e o Aprovisionamento, e eliminando neste processo erros de leitura, de digitação, além de permitir uma melhor justificação e qualidade da informação referente aos bens/serviços a adquirir.

Para além disto, eliminam-se possíveis falhas no processo de transporte de documentos (acontecendo que, por vezes, se perde informação durante este fluxo). No conjunto, tudo isto se traduz numa melhoria do desempenho do aprovisionamento e numa maior qualidade de serviço ao cliente interno.

As principais vantagens serão:

1. Disponibilização da informação em tempo real;
2. Consulta das requisições, por parte dos requerentes, possibilitando-lhes saber o seu estado, à medida que o processo evolui;
3. Controlo das requisições por parte das chefias;
4. Facilidade de consulta da informação;
5. Papel mais activo das chefias nas tarefas de aquisição (permitindo aos responsáveis efectuar quaisquer alterações);
6. Maior eficácia do processo de decisão;
7. Possibilidade de qualquer utilizador, desde que autorizado, consultar e pesquisar informação, bem como produzir relatórios de controlo para acompanhamento da gestão;
8. Integração das requisições;
9. Maior celeridade no seguimento dos processos, dado que, entram directamente no sistema de aprovisionamento;
10. Economia e qualidade.

17. DESCRIÇÃO PARA O PROCESSO DE FORNECIMENTO

Com os meios anteriormente definidos, as várias fases que integram o fornecimento, de um bem a um Serviço, podem descrever-se do seguinte modo (circuito de Aprovisionamento do IPB):

1. Quando um serviço necessita de um bem/serviço solicita-o ao Serviço de Aprovisionamento através de uma Requisição interna;
2. Este Serviço verifica a existência do bem em armazém;
3. Se o bem existir no Armazém, este é entregue ao respectivo Serviço, acompanhado de uma Guia de Entrega;
4. Se o bem não existir no Armazém, dá-se início a um processo de aquisição, através de um pedido à Secção de Compras;
5. A Secção de Compras inicia o processo de consulta ao mercado e é tomada uma decisão de aquisição, a qual é formalizada por uma Requisição oficial ou Nota de Encomenda, após autorização do órgão competente;
6. Os contratos – quando forem legalmente exigidos – são definidos para uma única entidade fornecedora, ou, existindo um consórcio, é possível discriminar no contrato quais as entidades que o constituem e quais os bens ou serviços acordados com cada uma;
7. Neste caso serão gerados tantos documentos quantas as entidades fornecedoras, após a recepção da Requisição oficial ou Nota de Encomenda e entrega do bem. A entrega, dependendo do tipo de bem, pode ser no Armazém ou no Serviço. No entanto quem acusa a recepção do bem é o Sector de Aprovisionamento, através da recepção da Guia de Remessa/factura do Fornecedor;
8. A boa recepção do bem é passível de pagamento.

No final, o responsável deste sector poderá responder a questões, tais como:

1. Artigos requisitados e ainda não integralmente fornecidos;
2. A agregação dos artigos não fornecidos por serviço e, após consulta automática do material existente em armazém, a emissão das Guias de Entrega;
3. Saídas de materiais do armazém, por serviço, por direcção / departamento, por artigo, ou entre datas;

4. Satisfação parcial dos pedidos dos serviços, não se perdendo a noção dos pedidos não satisfeitos;
5. Entrada, em armazém, de artigos referentes a uma Requisição Oficial;
6. Entradas de artigos em armazém, por artigo, por data, por fornecedor;
7. Notas de devolução interna e a sua consulta, por data, por serviço ou por artigo;
8. Actualização imediata de existências, quando da entrada ou da saída de materiais do armazém;
9. Valorização de todos os artigos fornecidos aos serviços;
10. Consulta dos pedidos do armazém, dirigidos à secção de compras, com respectiva situação, data de requisição ao fornecedor e tempo necessário para entrega, por artigo;
11. Consulta de requisições, por diferentes formas: de um artigo, entre datas, requisições não satisfeitas ou requisições dirigidas a um fornecedor;
12. Verificação da evolução da "conta corrente" de um artigo, apresentando sequencialmente os diversos movimentos de entrada e saída;
13. Definição de existências iniciais ou resultado de uma inventariação intermitente;
14. Lista de existências reportadas, para confronto com o inventário físico dos materiais;
15. Consulta de artigos com existências abaixo do ponto de encomenda (PE), distinguindo os artigos que já foram objecto de encomenda daqueles que ainda o não foram;
16. Cálculo das compras a efectuar (quantidade), com base no comportamento observado do consumo durante um período anterior;
17. Gestão de um classificador de artigos, por grupo e subgrupo, permitindo-se ainda a consulta por código do artigo ou por ordem alfabética;
18. Localização física em armazém de cada artigo;
19. Definição de artigos indispensáveis, para os quais não pode existir ruptura de stocks;

CONCLUSÕES

Para a realização deste trabalho - tendo por base a necessidade de implementar e reorganizar o Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja, motivou-nos o objectivo de criação de um modelo de funcionamento adequado à estrutura da instituição e apto a corresponder às reais e especiais necessidades desta e dos seus utilizadores.

Nos objectivos gerais, referiu-se a contribuição para apetrechar estes serviços com os meios necessários para que os mesmos se possam afirmar como um Serviço de Excelência, assumindo boas práticas, assim como para implementar uma gestão eficaz, capaz de fazer chegar o produto certo ao lugar certo.

Assim criámos um modelo de funcionamento, a que designámos por “Modelo Conjunto de Gestão Moderna”, baseado no sistema de *e-procurement* da Administração Pública, e integrando um sistema electrónico de Contratação Pública.

Verificámos que o tempo para a elaboração deste trabalho de projecto era insuficiente para avaliar este modelo e aplicar os resultados da avaliação do mesmo.

Concluiu-se depois, que implementar um serviço de raiz implica uma atitude organizacional da Administração Pública ao nível da gestão e o desenvolvimento de técnicas e procedimentos, até aqui não utilizados. Perante esta situação, infere-se pela necessidade premente e continuada de formação profissional dos colaboradores e, em especial, neste caso específico, e uma vez que existe uma falta de preparação ao nível da utilização da plataforma electrónica, sobre a forma como a mesma funciona e como relacionar-se com os outros. A estas dificuldades acresce a necessidade de sensibilizar um grande número de trabalhadores para a mudança.

A implementação de uma estrutura sistémica acarreta, por si, encargos que deverão ser postos à consideração e ponderação, sendo também necessário equacionar a viabilidade económica da implementação de um sistema em função da relação custo-benefício.

Na verdade, a manutenção dos critérios de eficiência, economia e eficácia, nem sempre se coadunam com as exigências dos normativos aplicáveis, em especial pela burocratização excessiva de processos, que conduz ao afastamento, por desinteresse ou inutilidade, de alguns relacionamentos comerciais.

É ainda essencial, para alcançar maior eficácia e eficiência do Serviço de Aprovisionamento, a concepção de um correcto *layout*, definidor de equipamentos

necessários ao Aprovisionamento e suas características e de circuitos de movimentação interna.

É comum a ausência de reconhecimento real e efectivo do valor da Gestão do Aprovisionamento, por parte dos diferentes Serviços, egoisticamente interessados, tão só, na mera satisfação individual das suas necessidades.

A elaboração do presente trabalho de projecto, combinada com a experiência da autora como coordenadora do Serviço de Aprovisionamento, resulta num estudo aprofundado do tema, embora dificultado pela novidade patrocinao pela entrada em vigor do novo Código de Contratação Pública, publicado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de Outubro. Porém, de todo este contexto resultaram experiências muito ricas, para todos os colaboradores, que permitiram a criação de:

- Uma requisição electrónica, que permite que todos os docentes e não docentes possam requisitar o material necessário, por via electrónica, sem precisarem de sair do seu posto de trabalho;
- Uma Loja *on line*, que permite ao requisitante ver o que existe em armazém, e o respectivo stock existente;
- A criação de um manual de procedimentos – a forma de como o Sector se relaciona com todos os Serviços;
- A criação de um manual de circuitos internos, isto é o circuito da despesa;
- A criação de manual de funcionamento do armazém;
- A reengenharia de processos, a forma de arquivamento dos mesmos e a sua identificação;
- A formação dos colaboradores, ao nível da informática;
- A criação da página do respectivo serviço, no site do Instituto Politécnico de Beja.

Neste trabalho de projecto não se analisou o relacionamento estabelecido entre o Serviço de Aprovisionamento do IPB e os seus fornecedores, na medida em que o tempo decorrido é insuficiente para este estudo, assim como, e pelas mesmas razões, não foi possível avaliar a gestão do tempo do Serviço.

Constatou-se que houve uma evolução positiva, em abandono da situação tradicional de muitos fornecedores - compreendendo a presença de ligações muito difíceis e, muitas vezes, de dependência - o que leva a que não haja cumprimento de cláusulas de contratos, no que diz respeito a datas, aos prazos de entrega das encomendas.

Na maioria dos casos, os atrasos são justificados com problemas de transporte, problemas de qualidade e problemas de distância. Estes atrasos estão consignados nas cláusulas “penalizações dos contratos” e no caderno de encargos, mas consideram-se pouco eficazes pela dificuldade legal e prática de real exequibilidade.

Em relação às compras, o procedimento mais utilizado é o ajuste directo, com valores inferiores a cinco mil euros.

Esta situação ocorre, entre outros motivos, pela redução de “burocracia” e pelo facto de em tempo médio, estes procedimentos serem mais expeditos e ágeis.

O Instituto Politécnico de Beja utiliza as novas tecnologias para comunicar com os fornecedores e com os requisitantes. O correio electrónico é sempre utilizado, muito embora os meios mais utilizados sejam o fax e o correio normal, na medida em que se agenda a compra da plataforma electrónica, sendo obrigatória a sua utilização, por observância do disposto no Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro.

Ainda de relevar que, com a centralização das compras, os custos associados são menores. Daí resulta que haja bens que, pela sua natureza devam ser adquiridos de forma centralizada. As compras centralizadas e de maior volume são adquiridas à *Agencia Nacional de Compras Públicas*, por vezes, porém, com atrasos na entrega, circunstância impulsionadora de descontentamento e reservas.

O recurso a fornecedores locais, é por vezes preferível, se entendermos que deve ser privilegiado o contributo para a “economia local”. Sendo também expectável maior celeridade por maior proximidade, a verdade é que, não poucas vezes, ocorrem atrasos, porque estes fornecedores são muitas vezes intermediários, estando por isso dependentes e condicionados na sua actuação.

No que diz respeito à decisão de contratar, a mesma é baseada numa deliberação de adjudicação pelo Conselho de Gestão, que é o órgão colegial com competência legal e estatutária para tal, assim como para autorizar a despesa.

Através do *site* do Instituto todos os requisitantes têm disponível, na página do Serviço de Aprovisionamento, a requisição electrónica, o que lhes permite fazer as suas encomendas, a partir dos seus postos de trabalho.

Com a elaboração deste trabalho de projecto, procurou-se, pois, aprofundar conhecimentos sobre organização e gestão dos serviços de aprovisionamento.

Verificou-se que a bibliografia disponível, para além de escassa - no que respeita ao aprovisionamento propriamente dito - sofre dos males próprios da inadequação e erosão

provocada pelo tempo. A pouca que existe vem datada dos anos 90, omitindo o papel relevante e transformador das novas tecnologias, impulsionadoras de novos e diferentes paradigmas.

Dos objectivos

Se foram reais e imanes as preocupações com o exigível rigor científico e técnico que presidiu à criação e realização deste trabalho de projecto, desejavelmente útil para a Organização e Implementação do Serviço de Aprovisionamento do Instituto Politécnico de Beja, a verdade é que o mesmo não está isento de falhas.

É, na verdade, um trabalho que se propõe alcançar um objectivo, mas que não o esgota. Parece ser adequado continuar a desenvolver e a promover este Serviço de Aprovisionamento, assim como aprofundar certos conceitos de gestão, para o bom desempenho da função de aprovisionamento nas organizações: referimo-nos a conceitos como o *just-in-time*, a utilização de novas tecnologias, tanto a nível de hardware como software e ao estudo de variáveis de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRELIM, Giuseppe F.M. (s/d). “*Técnica dos Aprovisionamentos*”, Direcção de Empresas, n.º49, Pórtico, Lisboa

ARMSTRONG, Michael. (2005). “*Como Ser Ainda melhor Gestor*” - Guia Completo de Técnicas e Competências Essenciais - Biblioteca EXAME - Edição Actual Editora -.

AZEVEDO, Mário. (1994). “*Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*”, Lisboa, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Departamento de Educação.

BILHIM, João. (1998). “*Problemas de Gestão por Objectivos na Administração Pública Portuguesa* “. In *Gestão Por objectivos na Administração Pública*, Lisboa: Ed. ISCSP/UTL.

BILHIM, João. (2005). “*Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*”, 4ª ed. Lisboa: ISCSP.

BRAGA, Miguel. (1991). “*Gestão do Aprovisionamento: Gestão de Compras. Stocks e Armazéns*”, Biblioteca de Gestão Moderna, n.º 53, Presença, Lisboa.

BRASS, Florence. (2003). “*Como Organizar e Redigir Relatórios e Teses*”, 2ª ed, Publicações Europa América, Lda.

BRUEL, Oliver. (1960). “*Aprovisionamento das Empresas*”. Rés Editora, Lda. Porto

CORDEIRO, António Menezes. (2007). “*Contratos Públicos*”- Cadernos de Direito Editora-Edições Almedina, S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. (1993). “*Introdução à Teoria Geral da Administração*”. 4ª Ed. São Paulo, Makron Books.

CROLAIS, Michael. (s/n). “*Gestão Integrada dos Stocks*”. Rés Editora; Lda. Porto

DANTY-LAFRANCE, J. (s/n). “*Estratégia e Política do Aproveitamento*”, Editorial Enciclopédia Ldª, Coleção Management.

OLIVEIRA, Teresa. (2007). “*Teses e Dissertações – Recomendações para Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos*”. 2ª ed. Editora RH, Lisboa, Portugal. ISBN: 972-8871-04-X.

DRUCKER, Peter. (2000). “*Desafios da Gestão Para o Século XXI*”, Lisboa, Livraria Civilização Editora.

FONSECA, Isabel Celeste M. (2009). “*Direito da Contratação Pública*”, Coimbra, Edições Almedina, S.A.

LYSONS, C.K. (1990). “*O Aproveitamento na Empresa*”, Lisboa, Editorial Presença.

MINTZBERG, H. (1995). “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

NEVES, Arminda. (2002). “*Gestão na Administração Pública*”, Editora Pergaminho, Lda. ISBN 972-711-376-1.

REIS, dos Lopes & Paulino António. (1998). “*Gestão dos Stocks e Compras*”, 2ª ed. Editora Internacional – Lisboa.

SOUSA, MARCELO REBELO; MATOS, ANDRÉ SALGADO. (2009). “*Contratos Públicos*” Direito Administrativo Geral, Tomo III – Publicações D. Quixote - ISBN 978-972-20-3630-6.

ZERMATI, PIERRE. (1996). “*A Gestão de Stocks*”, 4ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

DECRETO-LEI n.º 513-T/79. “D. R. Série A” (1979-12-26)

DECRETO-LEI n.º 40/91. “D.R. n.º 17, Série I-A” (1991-01-21)

DECRETO-LEI n.º 24/94. “D.R. n.º 22, Série I-A” (1994-01-27)

DESPACHO NORMATIVO n.º 32/95. “D.R. n.º 161, Série I-B” (1995-07-14)

DECRETO-LEI n.º 99/2001. “D.R. n.º 74, Série I-A” (2001-03-28)

PORTARIA n.º 222/2005. “D.R. n.º 39, Série I-B” (2005-02-24)

LEI n.º 62/2007. “D.R. n.º 174, Série I” (2007-09-10)

DESPACHO NORMATIVO n.º 47/2008. “D.R. n.º 169, Série II” (2008-09-02)

DECRETO-LEI n.º 18/2008. “D.R. n.º 20, Série I” (2008-01-29)

DECRETO-LEI n.º 278/2009. “D.R. n.º 192, Série I” (2009-10-02)

INTERNET

Portal do Governo (Consulta 20 de Setembro de 2009). Disponível na
[www:http://.www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt);

Portal da Contratação Pública.www.base.gov.pt

ANEXOS



Beja

DE BEJA

Instituto Politécnico de Beja
Requisição/Proposta de aquisição de bens e serviços

Serviço requisitante		Select...		O Serviço de Aprovisionamento e Património			O Conselho de Gestão			Conselho de Gestão		Aprovisionamento e Património	
Nome Requerente												Requisição n.º	
Data		segunda-feira, 22 de Março de 2010											
Num. de ordem	Qnt.	Designação	Preço Unitário Provável (s/IVA)	Valor total	Fornecedores (incluir nome e tel./fax)	Fundamentação da necessidade	Forneça-se o material*	Adquire-se p. legais**	Recebido em (dd/mm)	Entregue em (dd/mm)	Procedimento		
1	1		0,00 €	0,00 €	1.				/ /	/ /			
Total			0,00 €	Observações (requerente)									

* Existindo em Stock. ** No caso de existir cabimento orçamental actualizado em 2009-03

PESQUISAR

Instituto > Serviços > Aprovisionamento e Património > Contactos

Documentos

Apresentação

Contactos

Requisição
Electrónica

eDocs

Legislação

Concursos
PúblicosInformações
Importantes

FAQ

SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO E PATRIMÓNIO DO IPBEJA**Morada Para Correspondência:**

Apartado 6155

7801 - 998 Beja

Localização:

Rua Pedro Soares

Campus do Instituto Politécnico de Beja

7800 - 295 Beja

Telefone: 284 314 400

Fax: 284 314 401

Horário de 2.ª a 6.ª feira: das 9:00 às 12:30 – das 14:00 às 17:30**A EQUIPA É CONSTITUÍDA POR:**

Nome	Categoria	Extensão	E-Mail
Piedade Ramires	Técnica Superior	2100	piiedade@ipbeja.pt
Júlia Martins	Assistente Técnico	2172	julia.martins@ipbeja.pt
Ana Mónica Vieira	Assistente Técnico	2172	monica.cardeira@ipbeja.pt
Antónia Bicas	Assistente Técnico	2172	antonia.luis@ipbeja.pt
Mafalda Rosa	Assistente Técnico	2110	mrosa@ipbeja.pt
Mário Rodrigues	Assistente Técnico	2110	mario.rodrigues@ipbeja.pt



PESQUISAR



Instituto > Serviços > Aprovisionamento e Património > Apresentação

Documentos

Apresentação

Contactos

Requisição
Electrónica

eDocs

Legislação

Concursos
Públicos

Informações
Importantes

FAQ

O Sector

O Sector de Aprovisionamento e Património exerce as atribuições nos domínios patrimoniais, de economato e inventário.

Compete ao Sector de Aprovisionamento e Património

- Assegurar a organização dos processos de aquisição de bens e serviços;
- Tudo o que respeita à organização de processo de compras – concurso público, ajuste directos - sua tramitação e aquisição;
- Colaborar com os serviços e gabinetes técnicos na conservação e racional utilização do material e equipamento;
- Organizar e manter actualizado o inventário e cadastro dos bens móveis e imóveis do Instituto;
- Elaborar autos relativos à cessão, cedência e abate de bens móveis e imóveis;
- Garantir uma eficaz gestão de stocks;





INFORMAÇÃO

Para: Ex.ma Sr.^a Administradora - Dr.^a Maria José Ramalho

Assunto: Proposta de Circuito do funcionamento do Armazém Geral do IPB

Vimos por este meio apresentar uma proposta de Circuito para funcionamento do Armazém Geral do Instituto Politécnico de Beja.

Assim algumas considerações:

- 1) Em primeiro lugar, proponho que fique uma pessoa afectada a 100% ao Armazém, isto porque torna-se necessário que exista um horário para a entrega dos bens, e nas horas restantes haverá a necessidade de receber e conferir todo o material adquirido aos Fornecedores, preparar as entregas, manter o Armazém, etc.
- 2) Em segundo lugar, fixar um horário para o funcionamento:
 - a) Horário de atendimento às Unidades Orgânicas: das 14 Horas às 16 Horas e 30 minutos.
 - b) Cada Unidade Orgânica, terá um dia fixado para a entrega do Material, com prazo efectivo, para enviar a respectiva requisição, que será da seguinte forma:
 - . **ESA** - Segunda-feira (Enviar a requisição até as 17 horas de Quinta-feira, anterior);
 - . **ESE** - Terça-feira (Enviar a requisição até as 17 horas de Sexta-feira, anterior);
 - . **ESSaúde** - Quarta-feira (Enviar a requisição até as 17 horas de Segunda-feira, anterior);

. **ESTIG** - Quinta-feira (Enviar a requisição até as 17 horas de Terça-feira, anterior);

. **Serviços Centrais/Serviços Comuns** - Sexta-feira (Enviar a requisição até as 17 horas de Quarta-feira, anterior);

- 3) Para um melhor e efectivo funcionamento do Serviço, deveria haver um Responsável em cada Unidade Orgânica, para fazer o levantamento do respectivo material requisitado, ao Armazém e posteriormente entregá-lo ao Departamento/Pessoa requisitante.
- 4) Criação de uma loja “On line”, para o Armazém Geral do IPB. Já falámos com o Eng.º Filipe Vieira, o qual nos informou que a própria Informática tem capacidade para dar resposta à criação da referida Loja. Apesar de não representar despesas para a sua criação, só temos que ter disponível uma máquina fotográfica digital.

Em anexo, consta uma proposta do “Circuito de Funcionamento do Armazém”.

- Depois de nos termos debruçado pelo horário e funcionamento surgiram algumas questões que se prendem, com o seguinte:

Quem requisita?

. É o Departamento/Sector?

. São todas as Pessoas?

. É o Director da Escola?

Existem limitações quantitativas para entrega de material?

. Por exemplo, se alguém requisitar 20 tinteiros a cores?

. Se alguém requisitar 40 CX de papel ou 50 Dossiers?

È o que submetemos à consideração superior para apreciação.

Beja, 9 de Março de 2009

A COORDENADORA DO SECTOR DE APROVISIONAMENTO E PATRIMÓNIO

Piedade Ramires



IPBeja

INSTITUTO POLITÉCNICO
DE BEJA

PROPOSTA DE CIRCUITO DO FUNCIONAMENTO DO ARMAZÉM GERAL DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA

1. Qualquer aquisição é precedida de Requisição Interna, disponível no site do Instituto Politécnico de Beja (requisição electrónica), com o levantamento da necessidade , elaborada pela pessoa requisitante.
2. Esta requisição deverá ser dirigida aos Serviços Aprovisionamento/Armazém Geral (Sr Mário Rodrigues).
3. Nesta requisição deverá constar uma lista com a descrição de todo o material existente em Armazém. Quando a Loja “On line estiver a funcionar, os requisitantes escolhem a fotografia do artigo, podendo fazer um “cabaz de compras”
4. Quando a requisição é recebida deverá ser aposto a localização do artigo, o Código - Família/Número. Na loja “On - line” já estarão estas descrições.
5. Depois de devidamente autorizado, por um membro do Conselho de Gestão, o Sector de Aprovisionamento e Património verifica e “dá baixa” do respectivo material;
6. A seguir é reencaminhada para o Armazém, via “email, até ao dia seguinte à data da recepção;
7. A pessoa afecta ao armazém imprime a requisição, e retira das estantes o respectivo material devidamente identificado nas estantes, com letras , n.º de prateleiras e códigos;

8. O material é entregue ao Requiritante, que deverá assinar e conferir, sendo posteriormente assinado pela pessoa afecta ao Armazém, que deverá arquivar uma cópia e remeter ao original ao Sector de Aprovisionamento, para assinar e posterior arquivamento.

Recebimento de material vindo directamente dos Fornecedores.

- O fornecimento dos bens, deve ser feito no Armazém para uma conferência quantitativa, por uma pessoa afecta ao Sector de Aprovisionamento/Armazém, no prazo de um dia útil, ou no caso deste não possuir pessoas com aptidões técnicas para efectuar a respectiva conferência, deverá ser a pessoa do serviço requiritante a proceder a esta, no prazo de três dias úteis, assinando e datando a documentação legal apresentada.
- A guia de remessa e a requisição oficial é conferida pelo Sector de Aprovisionamento.
- Aquando da recepção da factura, esta é comparada com a requisição oficial, pela pessoa afecta ao Sector de Aprovisionamento, que assina e data, a primeira como prova de conferência, remetendo de imediato o processo para o Sector Financeiro a fim de ser feito o respectivo processamento.



**RESPONSÁVEIS POR RECEBER O MATERIAL ENVIADO PELO
ARMAZÉM (PESSOAL INDICADO PELA RESPECTIVA ESCOLA)**

Escola Superior Agrária - Sr. José castilho

Escola Superior de Educação - Sr. Luís Pardal

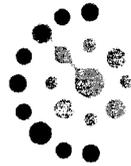
Escola Superior de Saúde - D. Margarida Pereira

Escola Superior de Tecnologia e de Gestão - São Valente

Serviços Centrais/Serviços Comuns -

Mais informo que é necessário indicar um Motorista para transportar o Material requisitado ao Responsável por receber o Material.

Venho ainda recordar que o circuito de funcionamento do Armazém deverá ser homologado e dar-se conhecimento a todas as Unidades Orgânicas.



Município de
PBeja

Município de Beja
DE BEJA

CIRCUITO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

2009

Circuito de Aquisição de Bens e Serviços

O Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro (publicado no Diário da República, 1ª Série, N.º 20, de 29 Janeiro de 2008), que aprova o Código dos Contratos Públicos, estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo.

Este Decreto-Lei foi rectificado pela Declaração de Rectificação N.º 18-A/2008, de 29 de Março (publicada em Diário da República 1ª Série, N.º 62, de 28 de Março de 2008).

O Código dos Contratos Públicos estabelece procedimentos que decorrem desde o momento em que é tomada a decisão de contratar até ao momento em que o contrato é outorgado, estando também implícito todo um circuito interno, a que se deve obedecer, para a aquisição de bens e serviços. A escolha do procedimento é feita com base no valor.

Este Código entrou em vigor no dia 30 de Julho de 2008.

A Proposta ora apresentada, estipula procedimentos que estão de acordo com o Código dos Contratos Públicos, adiante designado por CCP, bem como toda a tramitação procedimental interna, que a seguir se indicam.

Ajuste Directo

Regime Simplificado (art. 128.º do CCP)

O prazo de vigência do ajuste directo simplificado não pode ter a duração superior a um ano, a contar da decisão de adjudicação, nem pode ser prorrogado. O preço contratual também não é passível de revisão.

Para a formação de um contrato de aquisição ou locação de bens ou aquisição de serviços cujo o preço contratual não seja superior a 5 000 €, deve proceder-se internamente da seguinte forma:

1. Qualquer aquisição é precedida de Requisição Interna, disponível no site do Instituto Politécnico de Beja (requisição electrónica), acompanhada ou não de uma Informação, com o levantamento da necessidade devidamente fundamentada, elaborada pela pessoa/serviço requisitante.

A aquisição poderá também resultar da deliberação do Conselho de Gestão, em reunião deste órgão, sendo que, nestes casos, a Requisição Interna pode ser substituída por extracto da Acta daquele Conselho, onde constará a fundamentação da necessidade, bem como o custo provável;

2. Nesta Requisição, deve constar o valor aproximado do bem, ou da prestação de serviços, com indicação dos possíveis fornecedores.

Sempre que possível, deverá ser a pessoa/serviço requisitante a indicar esta informação. Caso não seja possível, cabe ao Serviço de Aprovisionamento recolher esta informação;

3. A obtenção do valor poderá ser efectuada através de quaisquer meios tecnológicos disponíveis;

4. A indicação do custo, mesmo que aproximado, é imprescindível, não só em termos de gestão, como também da escolha de procedimentos a adoptar, face ao Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;
5. Todas as Requisições Internas devem ser dirigidas ao Serviço de Aprovisionamento, via e-mail, para completar a respectiva informação, tendo em atenção as características do bem ou serviço a adquirir, os prazos de resposta e entrega/fornecimento dos bens e as condições de adjudicação;
6. Este Serviço imprime as Requisições Internas e numera-as sequencialmente;
7. A Requisição Interna das despesas a imputar a Projectos deve ser encaminhada para o Gabinete de Gestão de Projectos, para verificação da sua elegibilidade;
8. A Requisição Interna e respectiva documentação (se houver) serão entregues nos Serviços Financeiros, sempre que possível, no dia útil imediatamente a seguir à sua recepção no Serviço de Aprovisionamento;
9. Os Serviços Financeiros, depois de enquadrar a despesa no Programa, na Medida, na Fonte de Financiamento e na Actividade correspondentes, verificam o seguinte:

a) Existe disponibilidade orçamental na correspondente rubrica:

- i. Nos Serviços Financeiros é emitido o respectivo cabimento prévio, sempre que possível, no dia útil seguinte ao da sua recepção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

b) Existe disponibilidade orçamental, através de alteração orçamental entre rubricas:

- i. Nos Serviços Financeiros é emitida a alteração orçamental e posteriormente é emitido o respectivo cabimento prévio, sempre que possível, no dia útil seguinte ao da sua receção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com a alteração orçamental e o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

c) Não existe qualquer disponibilidade orçamental:

- i. Os Serviços Financeiros verificam a inexistência de dotação orçamental, aponto na documentação recebida do Serviço de Aprovisionamento, essa mesma informação;
- ii. A documentação é submetida a apreciação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão.

10. Face à despesa apresentada, o Conselho de Gestão pode deliberar uma de três situações:

a) O Conselho de Gestão não autoriza:

- i. Este órgão exara nos documentos o despacho “Não Autorizado”;
- ii. A documentação é devolvida aos Serviços Financeiros, para que procedam à anulação do respectivo cabimento prévio e arquivo de todo o processo contabilístico em pasta específica para o efeito, remetendo cópia de todo o processo para o Serviço de Aprovisionamento, para que este informe a pessoa/serviço requisitante da deliberação do Conselho de Gestão.

b) O Conselho de Gestão autoriza:

- i. A documentação com o despacho de “Autorizado”, é remetido aos Serviços Financeiros, para registo da aprovação;
- ii. Os Serviços Financeiros emitem a Requisição Oficial e remetem toda a documentação ao Serviço de Aprovisionamento, até ao dia útil seguinte após deliberação do Conselho de Gestão;
- iii. O Serviço de Aprovisionamento após recepcionar a documentação deverá assinar a Requisição Oficial e se possível remetê-la ao fornecedor, utilizando os meios tecnológicos ao seu dispor, ficando o processo em arquivo temporário;
- iv. Os bens devem ser recebidos por uma pessoa afecta ao Serviço de Aprovisionamento, que deve efectuar a sua conferência quantitativa e qualitativa, assinando e datando o documento legal apresentado;
- v. No caso dos bens não serem recebidos pela pessoa afecta ao Serviço de Aprovisionamento, ou no caso deste Serviço não possuir pessoas com aptidões técnicas para efectuar a respectiva conferência, deverá ser a pessoa/serviço requisitante a proceder a esta, no prazo de três dias úteis, assinando e datando a documentação legal apresentada;
- vi. O Serviço de Aprovisionamento é responsável por fazer a comparação entre a Guia de Remessa e a Requisição Oficial (cópia), assinando esta última, como prova de conformidade.

Posteriormente entrega os bens à pessoa/serviço requisitante, devendo ambos assinar e datar a Requisição Interna, como prova de entrega;

- vii. Aquando da recepção da Factura, esta é comparada com a Requisição Oficial, pela pessoa afecta ao Serviço de Aprovisionamento, que assina e data a primeira como prova de conferência, remetendo de imediato o

- processo para os Serviços Financeiros a fim de ser feito o respectivo processamento;
- viii. Os Serviços Financeiros verificam se a Factura está de acordo com os requisitos legais e se os valores expressos na mesma estão de acordo com os valores previamente cabimentados, procedendo em seguida à emissão da Autorização de Pagamento, que será presente para aprovação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão;
 - ix. Autorizado o pagamento da despesa apresentada, a documentação do processo é remetida para os Serviços Financeiros, que procedem de imediato ao registo informático desta aprovação, enviando até ao dia útil seguinte a mesma para o Serviço de Tesouraria;
 - x. O Serviço de Tesouraria desencadeia os procedimentos necessários na aplicação Homebanking, de forma a dar início à transferência do valor em pagamento. Caso não se verifique esta situação, por falta de informação que o permita fazer pelo sistema de Homebanking, o Serviço de Tesouraria procede à emissão do respectivo cheque.

c) O Conselho de Gestão autoriza a despesa, mas suspende-a/aguarde-se:

- i. A documentação com o despacho de “Suspenda-se/Aguarde-se”, é remetido aos Serviços Financeiros, para aguardar, em arquivo temporário, até haver dotação orçamental disponível para o efeito.

Ajuste Directo

Regime Normal (art. 112.º a 127.º do CCP)

Neste procedimento a entidade adjudicante pode convidar directamente uma ou várias entidades à sua escolha a apresentar proposta.

A escolha das entidades convidadas cabe ao órgão competente para a decisão de contratar.

Para a formação de um contrato de aquisição ou locação de bens ou aquisição de serviços cujo o preço contratual seja superior a 5 000 € e inferior a 75 000 €, deve proceder-se internamente da seguinte forma:

1. Qualquer aquisição é precedida de Requisição Interna, disponível no site do Instituto Politécnico de Beja (requisição electrónica), acompanhada de uma Informação, com o levantamento da necessidade devidamente fundamentada, elaborada pela pessoa/serviço requisitante.

A aquisição poderá também resultar da deliberação do Conselho de Gestão, em reunião deste órgão, sendo que, nestes casos, a Requisição Interna pode ser substituída por extracto da Acta daquele Conselho, onde constará a fundamentação da necessidade, bem como o custo provável;

2. Nesta Requisição, deve constar o valor aproximado do bem, ou da prestação de serviços, com indicação dos possíveis fornecedores.

Sempre que possível, deverá ser a pessoa/serviço requisitante a indicar esta informação. Caso não seja possível, cabe ao Serviço de Aprovisionamento recolher esta informação;

3. A obtenção do valor poderá ser efectuada através de quaisquer meios tecnológicos disponíveis;
4. A indicação do custo, mesmo que aproximado, é imprescindível, não só em termos de gestão, como também da escolha de procedimentos a adoptar, face ao Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;
5. Todas as Requisições Internas devem ser dirigidas ao Serviço de Aprovisionamento, via e-mail, para completar a respectiva informação, tendo em atenção as características do bem ou serviço a adquirir, os prazos de resposta e entrega/fornecimento dos bens e as condições de adjudicação;
6. Este Serviço imprime as Requisições Internas e numera-as sequencialmente;
7. A Requisição Interna das despesas a imputar a Projectos deve ser encaminhada para o Gabinete de Gestão de Projectos, para verificação da sua elegibilidade;

8. A Requisição Interna e respectiva documentação (se houver) serão entregues nos Serviços Financeiros, sempre que possível, no dia útil imediatamente a seguir à sua recepção no Serviço de Aprovisionamento;
9. Os Serviços Financeiros, depois de enquadrar a despesa no Programa, na Medida, na Fonte de Financiamento e na Actividade correspondentes, verificam o seguinte:

a) **Existe disponibilidade orçamental na correspondente rubrica:**

- i. Nos Serviços Financeiros é emitido o respectivo cabimento prévio (sem entidade associada), sempre que possível, no dia útil seguinte ao da sua recepção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

b) **Existe disponibilidade orçamental, através de alteração orçamental entre rubricas:**

- i. Nos Serviços Financeiros é emitida a alteração orçamental e posteriormente é emitido o respectivo cabimento prévio (sem entidade associada), sempre que possível, no dia útil seguinte ao da sua recepção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com a alteração orçamental e o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

c) Não existe qualquer disponibilidade orçamental:

- i. Os Serviços Financeiros verificam a inexistência de dotação orçamental, aponto na documentação recebida do Serviço de Aprovisionamento, essa mesma informação;
- ii. A documentação é submetida a apreciação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão.

10. Face à despesa apresentada, o Conselho de Gestão pode deliberar uma de três situações:

a) O Conselho de Gestão não autoriza:

- i. Este órgão exara nos documentos o despacho “Não Autorizado”;
- ii. A documentação é devolvida aos Serviços Financeiros, para que procedam à anulação do respectivo cabimento prévio e arquivo de todo o processo contabilístico em pasta específica para o efeito, remetendo cópia de todo o processo para o Serviço de Aprovisionamento, para que este informe a pessoa/serviço requisitante da deliberação do Conselho de Gestão.

b) O Conselho de Gestão autoriza:

- i. A documentação com o despacho de “Autorizado”, é remetido ao Serviço de Aprovisionamento, para desencadear os procedimentos necessários;

- ii. O Serviço de Aprovisionamento começa por fazer um convite à (s) entidade (s) juntamente com um caderno de encargos;
- iii. O convite deve indicar o tipificado no art. 115.º do CCP, conforme os casos, para apresentação da proposta de fornecimento de bens/aquisição de serviços.

➤ ***Se for convidada só uma entidade procede-se da seguinte forma:***

O convite acompanhado do caderno de encargos é dirigido a determinada entidade para apresentação de uma proposta, em que o último pode ou não indicar o preço base.

O convite deve ser formulado por escrito acompanhado do caderno de encargos, podendo este ser entregue directamente ou enviado por correio ou ainda por qualquer outro meio de transmissão, quer escrito ou electrónico.

Seguidamente a entidade apresenta a respectiva proposta.

Esta entidade pode ser convidada a melhorar a sua proposta (n.º 2 do art. 125.º do CCP).

A pessoa/serviço requisitante elabora um projecto de decisão de adjudicação (n.º 1 do art. 125.º do CCP), não havendo lugar a negociação e audiência prévia.

A adjudicação é feita pelo órgão que autorizou a despesa.

A entidade, na fase de adjudicação deve apresentar os documentos de habilitação.

Seguidamente, o ajuste directo é publicitado, pelo Serviço de Aprovisionamento, no portal da internet (www.base.gov.pt) dedicado aos contratos públicos, através de uma ficha (modelo constante do anexo III do CCP e do qual faz parte integrante).

Esta publicitação é condição de eficácia do respectivo contrato, nomeadamente para efeitos de pagamento.

➤ ***Se forem convidadas mais do que uma entidade procede-se da seguinte forma:***

O convite acompanhado do caderno de encargos é dirigido a várias entidades para apresentação de uma proposta, em que o último pode ou não indicar o preço base.

O convite deve formulado por escrito acompanhado do caderno de encargos, podendo este ser entregue directamente ou enviado por correio ou ainda por qualquer outro meio de transmissão, quer escrito ou electrónico.

Seguidamente as entidades apresentam as respectivas propostas, dentro do prazo estipulado no convite.

Este procedimento é conduzido por um júri designado pelo órgão competente para a decisão de contratar, composto em número ímpar, por um mínimo de três membros efectivos e dois suplentes. O despacho de nomeação do júri deverá indicar, qual o presidente e o membros efectivos, e quem o substituirá nas suas ausências e impedimentos.

O júri inicia o exercício das suas funções no dia útil subsequente ao do envio do convite, sendo as suas deliberações, devidamente fundamentadas, e tomadas por maioria de votos e não sendo admitida a abstenção (art. 68.º do CCP).

As competências do júri estão tipificadas no art. 69.º do já referido Código.

Podem apresentar propostas no ajuste directo, um agrupamento de pessoas singulares ou colectivas, desde que um dos seus membros tenha sido a entidade convidada para esse efeito.

Quando tiver sido apresentada mais do que uma proposta e se no convite constar a indicação prevista na alínea a) do n.º 2 do art. 115.º, há lugar à negociação, a qual é conduzida pelo júri.

As formalidades a observar são as seguintes (art. 120.º e seguintes do CCP):

- Com uma antecedência mínima de três dias, o júri notifica os concorrentes, da data, da hora e do local da primeira sessão de negociações;
- De cada sessão é lavrada uma acta, devendo ser assinada por todos os presentes;
- Durante a fase de negociação as comunicações escritas e orais devem manter-se sigilosas;
- O júri quando der por terminada a negociação, notifica imediatamente os concorrentes, para apresentarem as versões finais integrais das propostas, que depois de entregues não podem ser objecto de quaisquer alterações;
- Seguidamente e depois da aplicação do critério de adjudicação o júri elabora o relatório preliminar, devidamente fundamentado, no qual propõe a ordenação das propostas e exclusão;
- Este relatório preliminar é enviado a todos os concorrentes pelo júri, fixando um prazo não inferior a cinco dias, para se pronunciarem, ao abrigo da audiência prévia, tendo os mesmos

acesso às actas das sessões de negociação, bem como às versões finais integrais das propostas;

- Depois da audiência prévia, o júri elabora um relatório final, fundamentado, observando todas as comunicações dos concorrentes, mantendo ou modificando o teor do relatório, procedendo de novo a uma audiência prévia;
- Este relatório final juntamente com os documentos que compõem o processo de ajuste directo é submetido ao órgão competente para a decisão de contratar;
- Cabe ao órgão decidir sobre a aprovação de todas as propostas contidas no relatório final, nomeadamente para a adjudicação.

11. Quando tenha sido apresentada um única proposta:

- a) Compete aos serviços competentes para o efeito, pedir esclarecimentos sobre a proposta e submeter o projecto da decisão ao órgão competente para contratar;
- b) Neste caso não há lugar às fases de negociação e de audiência prévia nem à elaboração de relatório preliminar e final, podendo porém o concorrente ser convidado a melhorar a sua proposta.

12. Após a adjudicação o concorrente que ficou em primeiro lugar é notificado pelo Serviço de Aprovisionamento, para juntar os documentos exigidos no caderno de encargos a fim de completar o processo de aquisição;

13. O Serviço de Aprovisionamento envia aos Serviços Financeiros, toda a documentação de forma a ser associada a entidade adjudicatária e a ser emitida a Requisição Oficial;

14. Posteriormente estes últimos remetem todo o processo ao Serviço de Aprovisionamento, que deverá assinar a Requisição Oficial e proceder da seguinte forma:

- a) Se se tratar de uma prestação de serviços, encaminha para os serviços com competência para a celebração do contrato;

- b) Se se tratar de fornecimento de bens deverá este serviço remeter a Requisição Oficial ao fornecedor utilizando os meios tecnológicos ao seu dispor, ficando o processo em arquivo temporário.
15. A celebração de quaisquer contratos, na sequência do ajuste directo, deve ser publicitada pelo Instituto Politécnico de Beja, no Portal da internet www.base.gov.pt, dedicado aos contratos públicos através de uma ficha conforme modelo constante do Anexo III do CCP, e do qual faz parte integrante. Esta publicitação é condição de eficácia do respectivo contrato independentemente da sua redução ou não a escrito, nomeadamente para efeitos de pagamento;
16. Em caso de fornecimento de bens, estes devem ser recebidos por uma pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, que deve efectuar a sua conferência quantitativa e qualitativa, assinando e datando o documento legal apresentado.
17. No caso de os bens não serem recebidos pela pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, ou no caso de este Serviço não possuir pessoas com aptidões técnicas para efectuar a respectiva conferência, deverá ser a pessoa/serviço requisitante a proceder a esta, no prazo de três dias úteis, assinando e datando a documentação legal apresentada;
18. O Serviço de Aprovisionamento é responsável por fazer a comparação entre a Guia de Remessa e a Requisição Oficial (cópia), assinando esta última, como prova de conformidade.
- Posteriormente entrega os bens à pessoa/serviço requisitante, devendo ambos assinar e datar a Requisição Interna, como prova de entrega;
19. Aquando da recepção da Factura, esta é comparada com a Requisição Oficial, pela pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, que assina e data, a primeira como prova de conferência, remetendo de imediato o processo para os Serviços Financeiros a fim de ser feito o respectivo processamento.
20. Os Serviços Financeiros verificam se a Factura está de acordo com os requisitos legais e se os valores expressos na mesma estão de acordo com os valores previamente

cabimentados, procedendo em seguida à emissão da Autorização de Pagamento, que será presente para aprovação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão;

21. Autorizado o pagamento da despesa apresentada, a documentação do processo é remetida para os Serviços Financeiros, que procedem de imediato ao registo informático desta aprovação, enviando até ao dia útil seguinte a mesma para o Serviço de Tesouraria;

22. O Serviço de Tesouraria desencadeia os procedimentos necessários na aplicação Homebanking, de forma a dar início à transferência do valor em pagamento. Caso não se verifique esta situação, por falta de informação que o permita fazer pelo sistema de Homebanking, o Serviço de Tesouraria procede à emissão do respectivo cheque.

c) O Conselho de Gestão autoriza a despesa, mas suspende-a/aguarde-se:

- ii. A documentação com o despacho de “Suspenda-se/Aguarde-se”, é remetida aos Serviços Financeiros, para aguardar, em arquivo temporário, até haver dotação orçamental disponível para o efeito.

Ajuste Directo

Independentemente do valor (art. 23.º e seguintes do CCP)

Trata-se de uma escolha em função de critérios materiais.

Este ajuste directo permite a celebração de contratos de qualquer valor, nas situações previstas no art. 24.º e seguintes do CCP.

Aquisição de Bens/Prestação de Serviços

Situações excepcionais de emergência

As despesas provenientes de situações de carácter muito excepcional de emergência, devem ser executadas pelo Fundo de Maneio.

Estas situações devem ser evitadas, sempre que possível, devendo os Serviços efectuar previsões de modo a poderem satisfazer as necessidades dos serviços.

Concurso Público

(art. 130.º e seguintes do CCP)

Para a formação de um contrato de aquisição ou locação de bens ou aquisição de serviços cujo o preço contratual seja superior a 75 000 € e inferior a 206 000 €, deve proceder-se internamente da seguinte forma:

1. O Conselho de Gestão deliberam sobre a necessidade de celebrar um contrato, cujo valor do fornecimento de bens/prestação de serviços se enquadre no intervalo já referido anteriormente, recorrendo, se for caso disso, aos conhecimentos técnicos dos serviços competentes;
2. Esta deliberação do Conselho de Gestão, resultante da reunião, é exarada em Acta.

Faz parte integrante desta, a informação elaborada pelos serviços competentes com a fundamentação da necessidade, o custo provável total, bem como o custo previsto para o ano económico em que o Concurso Público é aberto;
3. A seguir é entregue nos Serviços Financeiros, sempre que possível, no dia útil imediatamente a seguir à reunião do Conselho de Gestão, cópia da Acta com a documentação que a integra;
4. Se o objecto desta deliberação for imputado a Projectos, esta documentação deverá ser encaminhada para o Gabinete de Projectos, para verificação da elegibilidade da despesa;
5. Os Serviços Financeiros, depois de enquadrar a despesa no Programa, na Medida, na Fonte de Financiamento e na Actividade correspondentes, verificam o seguinte:

a) Existe disponibilidade orçamental na correspondente rubrica:

- i. Nos Serviços Financeiros é emitido o respectivo cabimento prévio (sem entidade associada), sempre que possível, no dia seguinte ao da sua recepção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

b) Existe disponibilidade orçamental, através de alteração orçamental entre rubricas:

- i. Nos Serviços Financeiros é emitida a alteração orçamental e posteriormente é emitido o respectivo cabimento prévio (sem entidade associada), sempre que possível, no dia útil seguinte ao da sua recepção;
- ii. Os documentos iniciais do processo juntamente com a alteração orçamental e o cabimento prévio, devem ser apresentados na reunião extraordinária do Conselho de Gestão, para autorizar o desencadear do respectivo procedimento.

c) Não existe qualquer disponibilidade orçamental:

- i. Os Serviços Financeiros verificam a inexistência de dotação orçamental, apondo na documentação recebida, essa mesma informação;
- ii. A documentação é submetida a apreciação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão.

6. Face à despesa apresentada, o Conselho de Gestão exara a documentação com o despacho de “Autorizado”, sendo esta remetida ao Serviço de Aprovisionamento, para desencadear o respectivo procedimento;

7. O Serviço de Aprovisionamento deverá diligenciar que o anúncio do Concurso Público seja publicado em Diário da República conforme modelo, aprovado por Portaria dos Ministros responsáveis pela edição do Diário da República e pelas áreas das Finanças e das Obras Públicas, ou que a sua publicitação seja feita em plataforma electrónica utilizada no Instituto Politécnico de Beja;
8. O Instituto Politécnico de Beja pode também publicar no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE), através de um anúncio conforme o modelo constante no Anexo II do Regulamento (CE) n.º 1564/2005, da Comissão de 7 de Setembro;
9. Se se tratar de um contrato de concessão de obras públicas deve ser sempre publicado no JOUE, conforme o modelo constante do Anexo X do Regulamento (CE) n.º 1564/2005, da Comissão de 7 de Setembro;
10. Sobre este anúncio e programa de concurso, consultar os art.ºs 131.º e 132.º do CCP;
11. O programa do concurso e o caderno de encargos devem estar disponíveis nos Serviços da entidade adjudicante, para consulta dos interessados, desde o dia da publicação do anúncio até ao termo fixado para apresentação das propostas. As peças do concurso devem ser disponibilizadas na plataforma electrónica utilizada pela entidade adjudicante, conforme art. 133.º do CCP;
12. Prazos:
 - a) Quando o anúncio do concurso público não seja publicado no JOUE não pode ser fixado um prazo para apresentação das propostas inferior a 9 dias, se for um contrato de empreitadas de obras públicas, o prazo será de 20 dias a contar da data do envio para publicação. Se se tratar de trabalhos simples o prazo mínimo de 20 dias pode ser reduzido até 11 dias;
 - b) Quando o anúncio seja publicado no JOUE o prazo não pode ser inferior a 47 dias a contar da data do envio desse anúncio ao serviço de publicações oficiais das Comunidades Europeias;
 - c) Relativamente aos prazos propriamente ditos dos anúncios a serem publicados consultar o art. 136.º do CCP;

- d) Até ao termo do prazo fixado para a apresentação das propostas, os interessados que já as tenham apresentado podem retirá-las, bastando comunicarem à entidade adjudicante, o que não prejudica o direito de apresentação de nova proposta dentro daquele prazo.
13. No dia imediato ao termo do prazo, o júri, procede à publicitação das listas dos concorrentes na plataforma electrónica utilizada pelo Instituto Politécnico de Beja. Mediante a atribuição de um login e de uma password aos concorrentes incluídos na lista é facultada a consulta de todas as propostas apresentadas na plataforma;
14. O interessado que não tenha sido incluído na lista dos concorrentes, pode reclamar desse facto no prazo de 3 dias, contados da publicitação da lista, comprovando a sua apresentação de proposta;
15. No modelo de avaliação das propostas, deve-se ter em atenção o estipulado no art. 139.º do CCP;
16. No caso de contratos de locação de bens móveis ou contratos de aquisição de serviços, a entidade adjudicante pode recorrer a um leilão electrónico, que consiste num processo interactivo baseado no dispositivo electrónico que permite um melhoramento das respectivas propostas, depois de avaliadas. Só podem ser objecto de leilão electrónico os atributos das propostas, desde que:
- a) No caderno de encargos se fixem parâmetros base e aspectos da execução do contrato a celebrar, submetidos à concorrência. Estes atributos apenas podem ser definidos quantitativamente;
 - b) As formalidades relativas ao leilão electrónico, respectivas regras, encerramento e convite, constam do art. 141.º e seguintes do CCP.
17. Após análise das propostas, utilização de um leilão electrónico e a aplicação de um critério de adjudicação, o júri elabora o relatório preliminar devidamente fundamentado no qual propõe a ordenação das mesmas procedendo à audiência prévia e posteriormente ao respectivo relatório final, não descurando esta preparação de adjudicação, nos termos dos art.ºs 146.º a 148.º do CCP;

18. No caso de concessão de obras públicas ou de serviços públicos o Instituto Politécnico de Beja pode adoptar uma fase de negociação das propostas, devendo observar os art.ºs 149.º a 154.º do CCP;
19. Em caso de fornecimento de bens, estes devem ser recebidos por uma pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, que deve efectuar a sua conferência quantitativa e qualitativa, assinando e datando o documento legal apresentado;
20. No caso de os bens não serem recebidos pela pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, ou no caso de este Serviço não possuir pessoas com aptidões técnicas para efectuar a respectiva conferência, deverá ser a pessoa/serviço requisitante a proceder a esta, no prazo de três dias úteis, assinando e datando a documentação legal apresentada;
21. O Serviço de Aprovisionamento é responsável por fazer a comparação entre a Guia de Remessa e a Requisição Oficial (cópia), assinando esta última, como prova de conformidade.

Posteriormente entrega os bens à pessoa/serviço requisitante, devendo ambos assinar e datar a Requisição Interna, como prova de entrega;
22. Aquando da recepção da Factura, esta é comparada com a Requisição Oficial, pela pessoa afectada ao Serviço de Aprovisionamento, que assina e data a primeira como prova de conferência, remetendo de imediato o processo para os Serviços Financeiros a fim de ser feito o respectivo processamento;
23. Os Serviços Financeiros verificam se a Factura está de acordo com os requisitos legais e se os valores expressos na mesma estão de acordo com os valores previamente cabimentados, procedendo em seguida à emissão da Autorização de Pagamento, que será presente para aprovação, em reunião extraordinária do Conselho de Gestão;
24. Autorizado o pagamento da despesa apresentada, a documentação do processo é remetida para os Serviços Financeiros, que procedem de imediato ao registo informático desta aprovação, enviando até ao dia útil seguinte a mesma para o Serviço de Tesouraria ou dando cumprimento ao que estiver estipulado no contrato, no que diz respeito a pagamentos;

25. O Serviço de Tesouraria desencadeia os procedimentos necessários na aplicação Homebanking, de forma a dar início à transferência do valor em pagamento. Caso não se verifique esta situação, por falta de informação que o permita fazer pelo sistema de Homebanking, o Serviço de Tesouraria procede à emissão do respectivo cheque.

Concurso Público Urgente

(art.ºs 155.º a 161º do CCP)

Quando se trate de urgência na celebração de um contrato de locação ou aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços de uso corrente, para a entidade adjudicante, pode adoptar-se o concurso público, desde que o valor do contrato a celebrar seja inferior aos referidos na

alínea b) do n.º 1 e no n.º 2 do art. 20.º, consoante o caso e critério de adjudicação, seja unicamente o do mais baixo preço.

Este concurso público urgente é publicitado no Diário da República, constando do anúncio o programa do concurso e o caderno de encargos.

O prazo para apresentação das propostas é de 24 horas, desde que estas decorram em dias úteis, sendo o prazo da obrigação de manutenção das propostas de 10 dias, não havendo lugar a qualquer prorrogação.

Da decisão de adjudicação devem constar os motivos da exclusão de propostas. No caso de o mais baixo preço constar de mais do que uma proposta, deve ser adjudicada aquela que tiver sido apresentada mais cedo.

Nota: O procedimento do concurso público urgente rege-se com as necessárias adaptações pelas regras do concurso público, não sendo aplicável o disposto nos art.ºs 50.º, 61.º, 64.º, 67.º a 69.º, 72.º, 88.º a 91.º, 133.º, 138.º e 146.º a 154.º do CCP.

Concurso limitado por prévia qualificação

O concurso limitado por prévia qualificação rege-se, com as necessárias adaptações pelas disposições que regulam o concurso público, tipificadas no CCP, bem como toda a tramitação

procedimental interna estipulada e sugerida. A este concurso não é aplicável o disposto nos art.ºs 149.º a 161.º do CCP.

1. O concurso limitado por prévia qualificação integra duas fases:
 - a) Apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos;
 - b) Apresentação e análise das propostas e adjudicação.
2. Os art.ºs 164.º e 165.º do CCP indicam-nos como deve ser composto o programa de concurso e os requisitos mínimos de capacidade técnica do contrato a celebrar.
3. O concurso limitado por prévia qualificação é publicitado no Diário da República, devendo o anúncio e as formalidades respectivas observar os requisitos estipulados nos art.ºs 167.º a 171.º do CCP.
4. O prazo para apresentação das candidaturas é fixado livremente, com o respeito pelos limites mínimos estabelecidos nos art.ºs 173.º a 175.º do CCP, devendo ser tido em conta o tempo necessário à respectiva elaboração, da natureza, das características, do volume e da complexidade dos documentos que as constituem.
5. Neste concurso limitado por prévia qualificação deve ser nomeado um júri, por pessoa com competência para o efeito, que no dia imediato ao termo do prazo fixado para a apresentação das candidaturas, procede à publicitação da lista dos candidatos na plataforma electrónica utilizada pelo Instituto Politécnico de Beja.

Mediante a atribuição de um login e de uma password aos concorrentes incluídos na lista é facultada a consulta de todas as propostas apresentadas na plataforma.
6. O interessado que não tenha sido incluído na lista dos concorrentes, pode reclamar desse facto no prazo de 3 dias, contados da publicitação da lista, comprovando a sua apresentação de proposta.
7. O júri do concurso analisa as candidaturas para efeitos de qualificação dos candidatos, sendo comprovada pela avaliação os requisitos mínimos de capacidade técnica e financeira, existindo dois modelos de qualificação:

- a) Modelo simples de qualificação (art.ºs 179.º e 180.º do CCP);



- b) Modelo complexo de qualificação – sistema de selecção (art. 181.º e seguintes do CCP).
8. Após a análise das candidaturas e aplicação às mesmas do critério de qualificação, o júri elabora um relatório preliminar, propondo a qualificação e exclusão dos candidatos, nos termos do art. 184.º do CCP, procedendo de imediato à audiência prévia num prazo não inferior a 5 dias.
 9. Ponderadas as observações dos concorrentes, quer modificando ou mantendo o teor e as conclusões do relatório preliminar, o júri ainda pode excluir qualquer candidatura, procedendo de novo à audiência prévia respectiva.
 10. Caso mantenha a decisão, o júri elabora o relatório final, procedendo de imediato ao seu envio, juntamente com os demais documentos que compõem o processo de concurso, ao órgão competente para a decisão de contratar (Conselho de Gestão), cabendo a este último decidir sobre a aprovação de todas as propostas contidas no relatório final, nomeadamente para efeitos de qualificação dos candidatos.
 11. Este órgão deve tomar a decisão de qualificação e notificá-la aos candidatos no prazo máximo de 44 dias após o termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas, sem prejuízo da possibilidade de fixação de um prazo superior no programa do concurso, passando os candidatos qualificados à fase seguinte em condições de igualdade.
 12. Este órgão notifica os candidatos da decisão, remetendo-lhes o relatório final da fase de qualificação em simultâneo com o convite à apresentação das propostas, devendo observar os requisitos exigidos nos art.ºs 189.º a 192.º do CCP.

Procedimento de Negociação

O procedimento por negociação rege-se com as necessárias adaptações pelas disposições do concurso limitado por prévia qualificação, tipificadas no CCP, bem como toda a tramitação procedimental interna estipulada e sugerida.

1. O procedimento por negociação integra quatro fases:
 - a) Apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos;
 - b) Apresentação e análise das versões iniciais das propostas;
 - c) Negociação das propostas;
 - d) Análise das versões finais das propostas e adjudicação.
2. No procedimento por negociação, a entidade adjudicante não pode recorrer a um leilão electrónico.
3. O programa do procedimento de negociação, a fase da apresentação das candidaturas e da qualificação dos candidatos e respectivos prazos regem-se pelo art. 195.º e seguintes do CCP.
4. Na fase de negociação das propostas, se tiver havido reclamação a negociação das propostas não se pode iniciar:
 - a) Antes da notificação da decisão de indeferimento ou do decurso do respectivo prazo;
 - b) Ou antes de cumprido o disposto no n.º 4 do art. 138.º do CCP, no caso de a reclamação ser diferida.

Diálogo Concorrencial

(art.ºs 204.º a 218.º do CCP)

O diálogo concorrencial rege-se com as necessárias adaptações pelas disposições do concurso limitado por prévia qualificação, tipificadas no CCP, bem como toda a tramitação procedimental interna estipulada e sugerida.

1. O procedimento de diálogo concorrencial integra as seguintes fases:
 - a) Apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos;
 - b) Apresentação das soluções e diálogo com os candidatos qualificados;
 - c) Apresentação e análise das propostas e adjudicação.
2. O programa do procedimento de diálogo concorrencial deve indicar o montante da eventual remuneração, o critério do respectivo cálculo a atribuir aos candidatos qualificados para participar no diálogo, que apresentem soluções que sejam admitidas, sendo que o número de candidatos não pode ser inferior a três e o critério de adjudicação só pode ser o da proposta economicamente mais vantajosa (art. 206.º do CCP).
3. No procedimento do diálogo concorrencial o órgão competente para a decisão de contratar (Conselho de Gestão) deve aprovar uma memória descritiva, na qual identifica as necessidades e exigências que pretende satisfazer com o contrato a celebrar. À memória descritiva é aplicável o disposto no art. 133.º do CCP.
4. Neste procedimento, só há lugar à elaboração do caderno de encargos depois de concluída a fase de apresentação das soluções e diálogo.

5. A fase da apresentação das candidaturas e da qualificação dos candidatos, a fase da apresentação das soluções e diálogo com os candidatos qualificados, a fase da apresentação e análise das propostas e adjudicação, e respectivas formalidades a observar estão descritas nos art.ºs 208.º a 218.º do CCP.

Instrumentos procedimentais especiais

Concurso de Concepção (art.ºs 219.º a 236.º do CCP)

O Concurso de Concepção permite a selecção de um ou mais trabalhos de concepção, ao nível de estudo prévio ou similar, designadamente nos domínios artístico, do ordenamento do território, do planeamento urbanístico, da arquitectura, da engenharia ou do processamento de dados.

O concurso de concepção reveste a modalidade de concurso público, só devendo ser adoptada a modalidade de concurso limitado por prévia qualificação, quando a natureza dos trabalhos de concepção exija a avaliação da capacidade técnica dos candidatos (art. 220.º do CCP).

O concurso de concepção inicia-se com a decisão de seleccionar um ou mais trabalhos de concepção, cabendo ao órgão competente, por Lei ou por delegação, a decisão de autorizar a despesa relativa a prémios a que os concorrentes tenham direito, podendo essa decisão estar implícita nesta última.

Quando o concurso de concepção não implique o pagamento de prémios aos concorrentes, a decisão cabe ao Conselho de Gestão.

Cabe também a este órgão a decisão da escolha da modalidade do concurso de concepção.

Se a decisão for o concurso limitado por prévia qualificação, esta deve ser fundamentada.

Este concurso de concepção é publicitado no Diário da República, contendo o anúncio um resumo dos elementos mais importantes, sendo posteriormente divulgado na plataforma electrónica utilizada no Instituto Politécnico de Beja.

Relativamente ao anúncio no JOUE verificar os requisitos exigidos no art. 225.º do CCP.

Nos concursos de concepção é aprovado um documento designado “Termos de Referência”, o qual deve indicar os preceitos enunciados no art. 226.º do CCP.

O Conselho de Gestão deverá designar um júri para o efeito.

Neste concurso de concepção, qualquer que seja a modalidade adoptada, a identidade dos concorrentes autores dos trabalhos de concepção apresentados, só pode ser conhecida e revelada depois de elaborado o relatório final do concurso, isto é, prevalece o anonimato.

O prazo para a apresentação dos documentos, as regras do concurso público, as regras do concurso limitado por prévia qualificação estão caracterizados nos art.ºs 230.º a 232.º do CCP.

O Conselho de Gestão selecciona um ou mais trabalhos de concepção, consoante o número fixado nos termos de referência do concurso, de acordo com o teor e as conclusões do relatório final, nomeadamente com as deliberações vinculativas tomadas pelo júri.

Desta decisão de selecção, deve constar a atribuição dos prémios de consagração aos concorrentes seleccionados, bem como a atribuição de eventuais prémios de participação, sendo a mesma, notificada a todos os concorrentes e quando a modalidade for o concurso limitado por prévia qualificação, também aos candidatos excluídos.

A caducidade da decisão de selecção, o anúncio da decisão constam dos art.ºs 234.º a 236.º do CCP.

Sistemas de Aquisição Dinâmicos (art.ºs 237.º a 244.º do CCP)

A entidade adjudicante pode celebrar contratos de locação ou de aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços de uso corrente através de um sistema totalmente electrónico designado “Sistema de Aquisição Dinâmico”.

O sistema de aquisição dinâmico compreende as seguintes fases:

- a) Instituição do sistema (art. 239.º do CCP);
- b) Anúncio simplificado (art. 242.º do CCP);
- c) Adjudicação (art. 244.º do CCP).

Sistemas de Qualificação (art.ºs 245.º a 250.º do CCP)

Quando o contrato a celebrar diga directa e principalmente respeito a uma ou várias das actividades exercidas nos sectores da água, da energia, dos transportes e serviços postais, pelas entidades referidas no n.º 1 do art. 7.º do CCP, estas podem instituir sistemas de qualificação de interessados em participar em concursos limitados por prévia qualificação ou em procedimentos de negociação de contratos de empreitadas de obras públicas, de contratos de locação ou de aquisição de bens móveis ou de contratos de aquisição de serviços.

Nestes sistemas de qualificação consultar os art.ºs 245.º a 250.º do CCP.

Acordos Quadro

(art.ºs 251.º a 259.º do CCP)

Acordo Quadro é um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, disciplinando relações contratuais futuras a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos.

1. As entidades adjudicantes só podem celebrar acordos quadro:
 - a) Com uma única entidade, quando estejam todos os aspectos da execução dos contratos a celebrar devidamente especificados e sejam submetidos à concorrência pelo caderno de encargos;
 - b) Com várias entidades, quando não estejam suficientemente especificados os aspectos da execução dos contratos e que sejam submetidos à concorrência pelo caderno de encargos.

2. O prazo de vigência dos Acordos Quadro não pode ser superior a quatro anos, mesmo incluindo quaisquer prorrogações expressas ou tácitas. Contudo o caderno de encargos pode excepcionalmente e com respeito pelo disposto do nº 2 do art. 252.º do CCP fixar um prazo de vigência do Acordo Quadro superior a quatro anos, desde que tal se revele necessário ou conveniente em função da natureza das prestações ou das condições da sua execução, objecto desse Acordo Quadro.

3. As regras gerais, a celebração de contratos ao abrigo de Acordos Quadro, cujos os termos abranjam todos os aspectos submetidos ou não à concorrência, devem ser observadas nos art.ºs 257.º a 259.º do CCP.

Centrais de Compras

(art.ºs 260.º a 262.º do CCP)

As entidades adjudicantes podem constituir Centrais de Compras para centralizar a contratação de empreitadas de obras públicas, de locação e de aquisição de bens móveis e de aquisição de serviços. Pode-se ainda constituir Centrais de Compras exclusivamente destinadas a um determinado sector de actividade.

A constituição e o funcionamento das Centrais de Compras regem-se por Diploma próprio.

1. As Centrais de Compras destinam-se a:
 - a) Adjudicar propostas de execução de empreitadas de obras públicas, fornecimento de bens móveis e de prestação de serviços, a pedido e em representação das entidades adjudicantes;
 - b) Locar ou adquirir bens móveis ou adquirir serviços, destinadas a entidades adjudicantes, nomeadamente, por forma a promover o agrupamento de encomendas;
 - c) Celebrar Acordos Quadro, designados Contratos Públicos de Aprovisionamento, cujo o objecto é a posterior celebração de contratos de empreitadas de obras

públicas ou de locação ou de aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços.

2. As Centrais de Compras estão sujeitas às disposições do CCP.

Acordos Quadro celebrados por Centrais de Compras

(art.ºs 263.º a 266.º do CCP)

As Centrais de Compras podem celebrar Acordos Quadro nas modalidades previstas no art. 252.º do CCP, que tenham por objecto a futura celebração de contratos de empreitadas de obras públicas ou de locação ou de aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços.

Quando as entidades adjudicantes se encontrem abrangidas pela contratação centralizada a efectuar por Central de Compras, os Acordos Quadro em qualquer das modalidades previstas no art. 252.º do CCP devem ser celebrados por essa Central de Compras.

Sem prejuízo no disposto nos art.ºs 24.º a 29.º do CCP para a formação dos contratos públicos de aprovisionamento, deve ser adoptado o procedimento de concurso público ou do concurso limitado por prévia qualificação, o qual deve ser sempre publicado no JOUE.

Estes contratos públicos de aprovisionamento não podem ter um prazo de vigência superior a quatro anos.

Legislação a consultar:

- **Declaração de Rectificação n.º 18-A/2008, de 28 de Março**

Rectifica o Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, que aprova o Código dos Contratos Públicos.

- **Decreto-Lei n.º 143-A/2008, de 25 de Julho**

Estabelece os termos a que deve obedecer a apresentação e recepção de propostas, candidaturas e soluções no âmbito do Código dos Contratos Públicos.

- **Portaria n.º 701-A/2008, de 29 de Julho, I Série**

Estabelece os modelos de anúncio de procedimentos pré-contratuais previstos no Código dos Contratos Públicos a publicitar no Diário da República.

- **Portaria n.º 701-B/2008, de 29 de Julho, I Série**

Nomeia a comissão de acompanhamento do Código dos Contratos Públicos e fixa a sua composição.

- **Portaria n.º 701-C/2008, de 29 de Julho, I Série**

Publica a actualização dos limiares comunitários.

- **Portaria n.º 701-D/2008, de 29 de Julho, I Série**

Aprova o modelo de dados estatísticos.

- **Portaria n.º 701-E/2008, de 29 de Julho, I Série**

Aprova os modelos do bloco técnico de dados, do relatório de formação do contrato, do relatório anual, do relatório de execução do contrato, do relatório de contratação e do relatório final de obra.

- **Portaria n.º 701-F/2008, de 29 de Julho, I Série**

Regula a constituição, funcionamento e gestão do portal único da Internet dedicado aos contratos públicos (Portal dos Contratos Públicos).

- **Portaria n.º 701-G/2008, de 29 de Julho, I Série**

Define os requisitos e condições a que deve obedecer a utilização de plataformas electrónicas pelas entidades adjudicantes, na fase de formação dos contratos públicos, e estabelece as regras de funcionamento daquelas plataformas.

- **Portaria n.º 701-H/2008, de 29 de Julho, I Série**

Aprova o conteúdo obrigatório do programa e do projecto de execução, bem como os procedimentos e normas a adoptar na elaboração e faseamento de projectos de obras públicas, designados «Instruções para a elaboração de projectos de obras», e a classificação de obras por categorias.

▪ **Portaria n.º 701-I/2008, de 29 de Julho, I Série**

Constitui e define as regras de funcionamento do sistema de informação designado por Observatório das Obras Públicas.

▪ **Portaria n.º 701-J/2008, de 29 de Julho, I Série**

Define o regime de acompanhamento e fiscalização da execução dos projectos de investigação e desenvolvimento e cria a respectiva comissão.

▪ **Despacho normativo n.º 35-A/2008, de 29 de Julho, II Série**

Aprova o Regulamento de Publicação de Actos no Diário da República. Revoga o despacho normativo n.º 38/2006, de 30 de Junho.

Links Relacionados:

- Instituto Politécnico de Beja: <http://www.ipbeja.pt/>
- Portal dos Contratos Públicos: <http://www.base.gov.pt/>
- Portal da União Europeia: <http://www.europa.eu/>
- Informação Europeia para os Contratos Públicos: <http://www.simap.europa.eu/>