

Aquisições

É comum ver a aquisição como um engarrafamento e uma atividade demorada, normalmente associada a atrasos e burocracia rigorosa. Contudo, as atividades de aquisição podem ser ágeis e práticas se as agências compreenderem o papel que a aquisição desempenha, porque existe, quais são os princípios orientadores, e como gerir os procedimentos. Através de atividades de aquisição, as agências adquirem os fornecimentos e serviços necessários para realizar as nossas atividades diárias de organização.

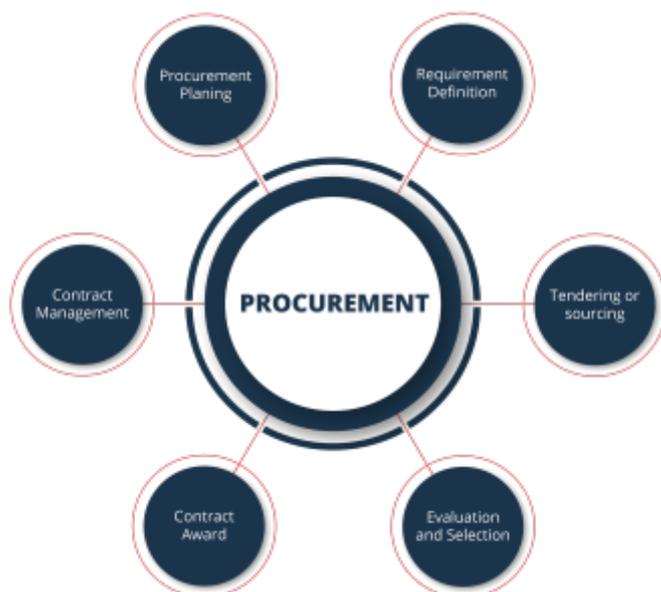
Definição

“

Aquisição é o processo de identificação e obtenção de bens e serviços. Inclui o aprovisionamento, a compra e abrange todas as atividades, desde a identificação de potenciais fornecedores até à entrega do fornecedor aos utilizadores ou beneficiários ("Gestão global de logística e da cadeia de fornecimento," 2008).

É importante notar que a aquisição não é uma ação única, mas um processo; uma série de atividades destinadas a satisfazer as necessidades dos projetos humanitários, bem como a nossa operação em geral. Este processo é normalizado de tal forma que pode ser replicado independentemente do local, tempo ou contexto. Ao mesmo tempo, o processo deve ser suficientemente flexível para englobar cada um dos diferentes desafios que o gestor de compras enfrenta.

As palavras comprar e adquirir são frequentemente utilizadas de forma intermutável; embora a utilização comum das duas palavras de forma intermutável não seja necessariamente exata. A compra é apenas uma parte do processo de aquisição, uma parte importante, mas apenas a função específica associada à compra efetiva de bens e serviços a fornecedores. No âmbito deste guia, a aquisição e a compra serão diferenciadas desta forma.



Termos Comuns em aquisição

Comité de Avaliação/ Painel Um comité composto por um número ímpar de membros (pelo menos três) com os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para dar um parecer fundamentado sobre as propostas ou pedidos de subvenção.

MRCB Abreviatura de Melhor relação custo-benefício; a melhor combinação disponível de requisitos monetários e não monetários que uma organização pode obter da sua seleção de fornecedores.

HPC Abreviatura de "Centros de Aquisições Humanitárias". São organizações sem fins lucrativos especializadas na gestão técnica e comercial de fornecimentos e serviços necessários para a implementação de ações humanitárias. Podem prestar assistência técnica no aprovisionamento ou fornecimento de existências pré-estabelecidas, compras ou capacidade logística

ISO Abreviatura de "International Organisation for Standardisation" (Organização Internacional de Normalização). Uma entidade independente que tem pensado e normalizado as fórmulas que descrevem a melhor forma de fazer algo.

Certificação Garantir que um produto e/ou empresa tenha seguido um processo de qualidade.

Tempo de espera O tempo entre o início da aquisição dos bens e serviços até ao momento da entrega.

Análise de mercado Uma componente essencial da análise do contexto, recolhendo informação que será útil para programar a intervenção e a forma de a implementar.

Pesquisa de mercado Atividades e meios para identificar fornecedores num mercado específico.

Procedimento negociado Procedimento sem publicação prévia de um anúncio de concurso, no qual a Autoridade contratante consulta o candidato ou candidatos da sua escolha e negocia os termos do contrato com um ou mais de entre eles.

Aquisições O processo de identificação e obtenção de bens e serviços

Compra A função específica associada à compra efetiva de bens e serviços a fornecedores.

GQ	Abreviatura de "Garantia de Qualidade"; Um procedimento para assegurar a qualidade dos produtos ou serviços, evitando erros e defeitos nos produtos fabricados e evitando problemas na entrega de produtos ou serviços aos beneficiários.
CQ	Abreviatura de "Controlo de Qualidade"; verificações para assegurar a qualidade de um produto ou serviço.
Qualidade	Todos os elementos e características que constituem o produto e que contribuem para a sua conformidade com as especificações técnicas definidas.
Procura	Identificar e trabalhar com fornecedores adequados.
Serviços	Serviços intelectuais e não intelectuais.
Segregação de funções	Princípio pelo qual deve haver mais do que uma pessoa a completar uma atividade de aquisição.
CTP	Abreviatura de Custo total de propriedade; Custo envolvido na compra e utilização de um produto ao longo do tempo.
Procedimento de concurso	O processo global de lançamento de um concurso, começando com a publicação de um anúncio de concurso e terminando com a adjudicação do contrato proposto.
Obras	A conceção e/ou a execução de uma reabilitação, construção, etc., de acordo com os requisitos previamente especificados.

Princípios de aquisição

Princípios de aquisição no contexto humanitário

Existem certos princípios que regem a forma como uma atividade de aquisição é levada a cabo. Estes princípios não são aleatórios ou escolhidos por acaso; são a experiência do resultado. Os intervenientes humanitários podem ter um grande impacto financeiro nos contextos em que trabalham, e as aquisições desempenham um papel importante na medida em que têm a ver com a troca de dinheiro, seleção de fornecedores, distribuições em contextos inseguros, e exposição constante a vários riscos.

Foi desenvolvida uma série geral de princípios que regem as ações de aquisição, aos quais as entidades adjudicantes são fortemente aconselhadas a aderir. O objetivo último destes princípios é o de decretar uma intervenção económica e eficiente com a melhor relação qualidade-preço.

Melhor relação custo-benefício

“

A melhor relação custo-benefício (MRCB) refere-se à melhor combinação disponível de requisitos monetários e não monetários que uma organização pode obter da sua seleção de fornecedores. Não significa alcançar a oferta mais barata mas sim equilibrar os atributos como qualidade e disponibilidade de acordo com as necessidades da organização ([Manual ULS](#)).

A combinação a que se refere a MRCB é custo, qualidade e sustentabilidade que melhor satisfaz os requisitos da organização.

- Entende-se por **custo** os custos de todo o ciclo de vida do produto ou serviço. O Custo Total de Propriedade (CTP) tem em consideração não só o preço mas todos os custos envolvidos na compra e utilização de um produto ao longo do tempo.
- **Qualidade** entendida como especificações suficientes para satisfazer os requisitos da organização.
- **Sustentabilidade**, tendo em conta os impactos económicos, sociais e ambientais.

Os responsáveis pelas aquisições devem procurar obter o menor custo global para obter o melhor retorno do investimento.

Concorrência

A seleção de fornecedores - e portanto a aquisição de produtos e serviços - é baseada num processo competitivo. Isso significa que devem ser emitidos documentos de solicitação a vários e diferentes fornecedores, permitindo uma concorrência eficaz. A concorrência implica:

- Promover uma cultura de especificações neutras (evitar sobre/subespecificação).
- Fornecer aos fornecedores uma notificação adequada para garantir que haja tempo suficiente para participar nos processos de aquisição.
- Assegurar a avaliação abrangente, imparcial e atempada das ofertas.

É boa prática dar feedback aos proponentes não selecionados, explicando-lhes as razões para não serem selecionados de modo a permitir-lhes melhorar os seus processos.

Transparência

As compras fazem parte da ação conjunta de muitos intervenientes - sede, gestores de projetos, serviços técnicos, pessoal de terreno, fornecedores e comunidades. É fundamental que cada parte conheça os processos associados à consecução dos objetivos de aquisição. Os procedimentos devem ser partilhados tanto dentro como

fora da organização, para assegurar que cada pessoa ou grupo possa compreender e questionar. A transparência não significa que uma organização humanitária perca a independência, mas sim que pode racionalizar as ações e clarificar os princípios orientadores utilizados na compra de bens ou serviços.

A transparência é também uma parte importante da gestão da segurança, uma vez que uma percepção de parcialidade ou falta de transparência pode levar a ameaças ou aumentar o risco para as equipas no terreno.

Proporcionalidade

É fortemente aconselhado que as medidas e procedimentos de controlo aumentem proporcionalmente ao valor do contrato ou aquisição. Quanto maior for esse valor, mais medidas, recursos, e procedimentos mais rigorosos serão necessários. Inversamente, se o valor for reduzido, os procedimentos devem ser mais laxistas. Este princípio constitui a base de diferentes procedimentos de aquisição.

Equidade

As organizações de auxílio humanitário são geralmente intervenientes económicos importantes nos locais onde operam, devido ao elevado volume de produtos e serviços envolvidos em operações humanitárias. Normalmente, as organizações de auxílio operam em mercados muito pequenos ou perturbados, pelo que é aconselhável prestar atenção às avaliações de mercado e tê-las em conta em cada análise de contexto.

As organizações humanitárias precisam de estar conscientes da composição do mercado local e dos diferentes intervenientes envolvidos. Ao conceber e implementar intervenções, as organizações devem avaliar e analisar os mercados locais e apoiar as cadeias de abastecimento, a fim de facilitar a sua recuperação. Todos os potenciais fornecedores têm as mesmas ferramentas e informações para concorrer de forma justa; as agências devem ser claras nos seus requisitos e critérios aplicados a todos os contratos adjudicados.

Segregação de funções

“

A segregação de funções é um princípio central de controlo interno e deve ser preservada em todas as ações de aquisição. De acordo com o princípio da segregação de funções, nenhum indivíduo ou equipa deve controlar individualmente todas as fases do processo de aquisição (Manual de Aquisição de Bens e Serviços do PAM, 2020).

Em nome da qualidade e do controlo, a segregação de responsabilidades durante o processo de compra ajuda não só a identificar erros, acrescentando etapas de revisão e supervisão, mas também limita a possibilidade de fraude. Ter mais do que uma pessoa envolvida no processo também ajuda a proteger aqueles que têm responsabilidades de aquisições contra acusações.

Uma melhor prática pode ser a segregação de funções entre pessoas com diferentes pontos de vista, conhecimentos e ideias. É mais provável que as decisões sejam bem sucedidas quando todos estão informados e de acordo. O quadro abaixo mostra diferentes exemplos sobre como assegurar a segregação de funções:

A pessoa que:

Não deve ser a única pessoa a:

Pedir um artigo e/ou preencher o RP

Aprovar o Pedido de Compra (PO)

Executar o processo de contratação/aquisição

Aprovar o Pedido de compra ou o Contrato/Acordo-quadro

Selecionar o fornecedor

Aprovar o Pedido de compra ou o Contrato/Acordo-quadro

Aprovar o Pedido de Compra (PO)

Receber os bens/serviços, por exemplo, Aprovar uma nota de receção de bens

Executar o processo de contratação/aquisição

Receber os bens/serviços, por exemplo, Aprovar uma nota de receção de bens

Receber os bens/serviços, por exemplo, Aprovar uma nota de receção de bens

Criar o pedido de pagamento/Preparar o pacote de pagamento/Autorizar o pagamento

Fonte: Save the Children International. Manual de aquisição 2.0 01.01.2020.

Ética

O auxílio humanitário desenvolveu o seu próprio código de conduta. Este conjunto de princípios levou ao desenvolvimento de múltiplas normas, ou mesmo regras, que as agências observam durante a implementação de programas. Existem - por exemplo - códigos de conduta, que são compreendidos e assinados por todos os funcionários e que podem incluir regras para que o pessoal humanitário:

- Não utilize a sua autoridade ou estatuto para benefício pessoal.
- Mantenha um elevado nível de integridade e ética nas relações comerciais.
- Utilize os recursos e bens da organização de forma responsável.

- Não aceite presentes pessoais de fornecedores nem se envolva em qualquer outra conduta anticoncorrencial.
- Aja e se comporte de forma profissional como representante da organização e dos doadores, e evite tudo o que possa trazer descrédito à organização ou doadores.

Quando possível, é melhor prática incluir requisitos éticos em concursos publicados, e utilizar o cumprimento de requisitos éticos como parte dos critérios de seleção. Frequentemente, os fornecedores não possuem certificações padrão, nem estão habituados a cumprir as normas éticas, razão pela qual é importante realizar uma boa análise de mercado. É também importante realizar visitas regulares às instalações dos fornecedores para avaliar os seus métodos de trabalho.

Normas, protocolos e controlos

Cada organização deve estabelecer controlos para gerir e reagir à má conduta. A aplicação de normas e protocolos de formas relevantes e em contextos operacionais específicos é um desafio permanente para as organizações humanitárias. Estes princípios de ação são geralmente entendidos como um guia, e podem incluir o seguinte:

- **Responsabilidade humanitária** - "Não prejudicar" (prevenção de impactos negativos, somos convidados, respeitamos as culturas locais).
- **Proteção das vítimas** - Presença com as vítimas como proteção.
- **Colaboração com as partes interessadas (locais, internacionais)** - Troca de conhecimentos, otimização de recursos, empoderamento, sustentabilidade.
- **Compromisso de melhorar a educação e a formação das equipas (pessoal nacional) e dos beneficiários.**
- **Definição de prioridades dos grupos mais vulneráveis.**
- **Máxima participação dos beneficiários.**
- **Respeito pelo ambiente** - Soluções técnicas amigas do ambiente, investigação e desenvolvimento, análise de impacto, sensibilização da comunidade.
- **Abordagem integrada de intervenções/coordenação com outras organizações.**

Para orientar e aplicar estes princípios, devem ser elaboradas políticas específicas, abordando cada questão em profundidade, explicando o porquê e como, e estabelecendo medidas corretivas. Entre as políticas internas mais comuns encontram-se:

- **Política de proteção de "delatores":** Proteção contra represálias por denúncia de conduta imprópria e por cooperação com auditorias e investigações devidamente autorizadas.
- **Política sobre assédio, assédio sexual e abuso de autoridade:** assegurar que todos os seus locais de trabalho estejam livres de abuso, comportamento ofensivo, assédio, abuso de autoridade e discriminação. Isto inclui também a promoção de uma cultura de trabalho em que cada colaborador compreenda, e seja capaz de desempenhar, as suas responsabilidades pessoais de manter a dignidade dos colegas de trabalho.

Não é necessariamente suficiente assegurar que estes princípios sejam respeitados internamente; eles têm de ser aplicados na relação com terceiros. Para facilitar isto, é comum que os contratos incluam políticas específicas a que terceiros devem aderir. São exemplos destas políticas:

- Política antifraude e anticorrupção.
- Prevenção contra o trabalho infantil.
- Prevenção contra a escravatura moderna.
- Melhores práticas de gestão de resíduos.
- Antiterrorismo.

Estas políticas e mecanismos de feedback também podem ser incluídos ou referenciados nos Termos e Condições (TC) anexos a qualquer PO, permitindo aos fornecedores compreender as suas obrigações e informar as agências sobre quaisquer problemas potenciais.

Conflitos de interesse

Conflito de interesses pode ser definido como qualquer incompatibilidade real, percebida ou potencial entre os interesses privados de um funcionário e os seus deveres oficiais ou os interesses da organização. Um conflito de interesses pode incluir, mas não se limita a:

- Um colaborador, direta ou indiretamente, parece beneficiar indevidamente de uma atividade de aquisição.
- Um terceiro beneficia indevidamente da sua associação com um empregado.
- Qualquer pessoa dentro de uma organização detém um interesse financeiro numa empresa que se dedica a qualquer negócio ou transação com a organização.

Exemplos de conflitos de interesses:

- Aceitar presentes de indivíduos ou entidades externas com as quais a organização tem uma relação, incluindo vendedores, consultores e governos.
- Aceitar entretenimento de indivíduos e organizações que procuram fazer negócios com a organização ou influenciá-la.
- Apoiando uma organização externa através do seu trabalho, grandes doações financeiras, ou emprestando o seu nome ou reputação a um esforço.
- Utilizar a reputação da organização para benefício pessoal.
- Uma relação financeira ou familiar direta com entidades individuais ou externas com as quais a organização tem uma relação.

Melhores práticas

As agências de auxílio são encorajadas a introduzir e a seguir as melhores práticas ao longo de todo o processo de aquisição. Pode ver-se abaixo um quadro geral das melhores práticas aceites:

Exemplos de melhor prática

Exemplo

Comportamento individual.

- Respeitar as regras e regulamentos da organização
- Ter sempre em mente o interesse da organização
- Aplicar princípios de profissionalismo, eficiência e integridade
- Ao gerir um contrato, equilibrar a necessidade de obter a confiança do fornecedor com a necessidade de manter distâncias
- Abster-se de partilhar informação confidencial
- Agir no interesse da organização, mas tendo em conta as regras e procedimentos
- Tentar compreender o "espírito da lei" e qual é a lógica por detrás das regras
- Estar alerta para potenciais sinais de alerta
- Discutir abertamente sempre que enfrentar dificuldades
- Partilhar conhecimentos sobre aquisições dentro da sua unidade
- Aumentar a consciência dos valores éticos na sua unidade
- Assegurar o cumprimento de procedimentos de aquisição corretos.
- Aumentar o seu conhecimento das regras e procedimentos de aquisição
- Estar ciente de que existem muitos documentos que o podem ajudar a lidar com "zonas cinzentas"
- Certificar-se de documentar e arquivar qualquer desvio das regras corretas
- Dar um bom exemplo
- Em caso de dúvida: pergunte!

Exemplos de melhor prática

Exemplo

Práticas de trabalho com fornecedores.

- Os negócios devem ser realizados durante o horário normal de trabalho
- As reuniões com fornecedores devem ser realizadas com um mínimo de dois membros do pessoal da organização
- Os fornecedores não devem ser convidados para os escritórios do pessoal da organização, mas para a cafeteria ou sala de reuniões
- As reuniões devem ter uma agenda e atas
- Assegurar distância suficiente quando se trabalha com fornecedores, especialmente quando se trabalha com o mesmo há muitos anos
- Certifique-se de que está ciente das políticas relevantes e de como aplicar os princípios éticos da organização no seu trabalho

- "Tenho de atalhar para atingir o meu objetivo"
- "Falta-me o tempo/recursos para fazer o que é correto"
- "Os meus pares esperam que eu aja desta forma"
- "Os meus superiores querem resultados"
- "Não penso que seja realmente errado ou ilegal"
- "Outros pensariam que é uma boa escolha."
- "Nunca ninguém verá a diferença"
- "Tenho receio de fazer o que sei ser correto"
- "Foi sempre assim que foi feito"
- "Vamos ser práticos"

- Desvios dos procedimentos corretos
- Má conservação de registos/ficheiros em falta
- Sigilo excessivo
- Relutância em delegar
- Proteção de certos fornecedores
- Resistência à auditoria
- Reuniões desnecessárias com fornecedores
- Sobrefaturação por parte do fornecedor

Evitar desculpas entre a equipa e os colaboradores. A ética é fazer o que está certo, mesmo para além do local de trabalho. É importante estar vigilante e não relaxar o comportamento de trabalho.

Atenção aos sinais de alerta. Procurar possíveis sintomas de comportamento antiético e estar atento.

Planeamento de aquisições

Categorias de mercado

O conceito de "categorias de mercado" permite uma forma mais estruturada de compilar e combinar aquisições devido à sua natureza e especificidades, e assegurar que os princípios de aquisição são seguidos, ao mesmo tempo que facilita o processo de aquisição, estabelecendo normas e ferramentas. Além disso, é possível que as diferentes categorias de mercado possam ter limiares diferentes. Em geral, existem quatro categorias principais ou "mercados" com os quais as organizações humanitárias trabalham, mas existem variações e categorias adicionais.

A categoria de bens ou fornecimentos inclui a compra de artigos tangíveis e/ou os seus conjuntos interrelacionados. Em geral, um mercado é considerado como um bem/fornecimento quando há uma transferência de propriedade de produtos tangíveis.

Um produto é definido por dois elementos:

- Especificação técnica ou descrição detalhada (incluindo imagens, se necessário)
- Unidade de compra (Kg, Lt, peça, etc.)

Mercadorias/fornecimentos

Todos os custos associados à produção, preparação, instalação, manutenção e eliminação relacionados com os produtos adquiridos (custo total de propriedade), podem ser considerados como parte do mercado de bens se os serviços adicionais tiverem sido adquiridos, entregues e faturados em conjunto e desde que estes custos se mantenham inferiores em comparação com o custo total de aquisição.

As compras típicas no mercado de bens incluem alimentos, ferramentas, materiais de construção, material de escritório, equipamento, etc.

A construção/manutenção é uma categoria de mercado que inclui a conceção da obra e/ou a sua execução de acordo com os requisitos previamente especificados.

Construção/manutenção

Os procedimentos de aquisição e monitorização da construção/manutenção incluem geralmente a visita ao local onde as obras devem ser realizadas com potenciais empreiteiros, permitindo-lhes compreender melhor o que é necessário e os requisitos para fazer uma oferta mais precisa. Como os trabalhos normalmente levam tempo a ser finalizados, deve ser incluído nos planos um cronograma de execução, bem como momentos em que as visitas de inspeção têm de ser realizadas.

Exemplos comuns são: uma reabilitação de edifícios (total ou parcial), qualquer tipo de construção, troços de estradas, etc.

Serviços

A categoria de mercado de serviços inclui os serviços intelectuais e não intelectuais que não se enquadram nas definições de mercado de bens e obras. Avaliações, assistência técnica, ou qualquer outra atividade que não implique a transferência de um produto tangível são consideradas como um serviço.

Neste mercado, é possível contratar os serviços de despachantes, advogados, consultores, serviços de tradução, transporte, etc.

Os mercados de imobiliário/aluguer referem-se ao arrendamento de imóveis, sejam terrenos ou edifícios, independentemente da sua finalidade. Este mercado possui certas características que tornam o processo de aprovisionamento e seleção ligeiramente diferente dos outros mercados:

Propriedade/aluguer

- Não há fornecedores, mas sim senhorios.
- Não há transferência de propriedade, mas sim direito de utilização durante um período de tempo.
- Existem leis específicas aplicáveis à propriedade.

A complexidade do mercado imobiliário torna difícil medir duas ou mais premissas exatamente pelos mesmos critérios. Embora existam alguns aspetos semelhantes, tais como a localização, a estrutura, a distribuição interna, considerações de segurança, tornam o processo de seleção mais complexo. O pessoal logístico associado ao aprovisionamento deve avaliar o mercado local (ativamente) e escolher a opção mais económica que se adapte tanto quanto possível aos requisitos iniciais.

Estratégia de compras

Qualquer estratégia de aprovisionamento deve observar os princípios centrais de aprovisionamento estabelecidos por uma organização e deve incorporar diferentes planos de aprovisionamento para programas ou projetos em que as necessidades são pré-identificadas. As agências devem saber o quê, onde e quando são necessários fornecimentos e escolher uma estratégia de fornecimento de apoio, prestando atenção ao custo total de propriedade (por exemplo, custos iniciais de compra, expedição, operação, manutenção e eliminação), as condições especiais de campo e a

capacidade real de adquirir e entregar materiais e serviços necessários. Se as agências não se aproximarem estrategicamente das aquisições, correm o risco de não serem capazes de satisfazer todas as necessidades, não cumprirem as restrições orçamentais, e correm riscos financeiros, de reputação ou mesmo de segurança.

Uma estratégia tem de ser flexível e pronta a ser revista com condições em mudança, requisitos em mudança, ou mudanças no contexto que rodeia a organização. Cada intervenção deve ter um plano de aprovisionamento separado que reflita o mínimo de informação sobre as necessidades previstas, permitindo:

- Melhorar o aprovisionamento e assim aumentar a concorrência.
- Mitigar o risco de redundância, reduzindo os custos e preços de transação através da consolidação das ações de aquisição.
- Aumentar a utilização eficiente dos recursos, evitando ações de última hora.
- Prevenir o incumprimento de regulamentos, regras e procedimentos devido a limitações de supervisão ou de tempo.

Os planos de aquisição são a base de qualquer processo de aquisição - devem ser preparados antes do início de qualquer ação, programa ou projeto, e devem basear-se na análise do orçamento, do número de beneficiários e das atividades. O exercício é um esforço comum entre todos os participantes, incluindo o pessoal de projetos e programas, pessoal logístico envolvido em aquisições, e pessoal financeiro que controla os orçamentos. O plano deve formalizar os seguintes detalhes:

- Descrição dos bens/serviços a adquirir.
- Estimativa dos custos e quantidades dos bens e serviços necessários.
- Categorias de bens e serviços.
- Métodos de solicitação.
- Datas de entrega previstas (cronograma/agendamento).

É possível que as organizações de auxílio não possam prever todas as necessidades durante toda a duração do projeto, e que um determinado plano possa sofrer modificações maiores ou menores devido à alteração das condições. No entanto, há normalmente necessidades recorrentes que podem ser antecipadas, e há algumas estimativas razoáveis que podem ser baseadas em experiências passadas de onde os planeadores podem extrair informação.

É fundamental definir claramente os requisitos para cada bem ou serviço necessário na fase de planeamento. Isto permite que as pessoas que aprovam as aquisições compreendam melhor a função, o desempenho e as especificações técnicas que serão necessárias para cobrir as necessidades do requerente, como determinar a melhor solução para as ajustar, e como estabelecer os critérios de avaliação para assegurar os padrões de qualidade.

Documentação

Documentos Comuns nas Aquisições

Os seguintes documentos podem ter nomes diferentes em cada organização.

Etapa do processo de aquisição	Abreviatura	Nome do documento	Definição
Procura	BOQ	Lista de quantidades	Um documento utilizado em concursos na indústria da construção em que os materiais, peças e mão-de-obra (e os seus custos) são discriminados.
	EOI	Pedido de Expressão de Interesse	Uma notificação formal destinada a determinar a capacidade, interesse, e disponibilidade de potenciais fornecedores no mercado para entregar os bens e serviços necessários.
	RFI	Pedido de informação	É utilizado para complementar a redação dos anexos técnicos aos documentos de solicitação e assegurar que estes sejam exatos e tenham um conjunto abrangente de requisitos.
Requisição	PR	Pedido de compra	O formulário padrão e oficial para solicitar uma compra.
	SOW	Âmbito do trabalho	<p>Os SOW podem ser utilizados em diferentes contextos:</p> <ul style="list-style-type: none">Os SOW podem ser utilizados em todos os tipos de serviços de engenharia/instalação civis, mecânicos, elétricos ou outros para obras, bem como no fornecimento de materiais e equipamentos de construção nelas incluídos. Fornece todas as informações necessárias para permitir ao empreiteiro empreender as obras.Os SOW são também utilizados para especificações detalhadas de produtos, utilizados quando as organizações precisam de estar altamente envolvidos no processo de desenvolvimento do produto, incluindo especificações materiais detalhadas.
	TOR	Termos de referência	Uma descrição do trabalho a realizar, o nível de qualidade e esforço, a cronologia e os resultados, utilizados para definir os requisitos de desempenho dos serviços que não podem ser facilmente quantificados.
Solicitação	-	Especificações técnicas	Um documento elaborado pela entidade adjudicante que exponha as suas necessidades e/ou objetivos em matéria de fornecimentos, especificando, se for caso disso, os métodos e recursos a utilizar e/ou os resultados a alcançar.
	RFQ	Pedido de orçamento	Um pedido escrito feito aos fornecedores para a compra de bens ou serviços, até um valor máximo estabelecido pela organização.
	ITB	Convite para licitação	Uma carta enviada aos candidatos selecionados num procedimento restrito ou num procedimento por negociação concorrencial, convidando-os a apresentar uma proposta. Este termo é utilizado de forma intermutável com "RFQ" neste guia.

Etapa do processo de aquisição	Abreviatura	Nome do documento	Definição
RFP		Pedido de proposta	Um pedido escrito feito aos fornecedores para uma compra complexa que exceda o valor máximo estabelecido pela organização. Este termo é utilizado de forma intermutável com "Dossiê de licitação" neste guia.
-		Dossiê de concurso	O dossiê compilado pela Autoridade contratante e contendo todos os documentos necessários para preparar e apresentar uma proposta.
Avaliação	ET	Tabela de avaliação	Ferramenta destinada a comparar as diferentes propostas recebidas e a apresentá-las numa Tabela Comparativa.
	-	Relatório do concurso	Documento onde são apresentados todos os detalhes sobre um processo de concurso, incluindo uma tabela comparativa e uma proposta fundamentada para a adjudicação do contrato
	PO	Pedido de compra	Um compromisso financeiro que confirma os detalhes da compra (Unidades, quantidade, preço, prazo de entrega e Localização, etc.), formalizando a Encomenda
Encomenda e contratação	TC	Termos e condições	As regras aplicáveis que regem a compra de um produto, serviço ou obra.
	-	Contrato	Acordo juridicamente vinculativo entre a organização e o fornecedor. Define os Termos e Condições para o bem e a prestação de serviços, bem como os direitos e obrigações relacionadas com os signatários. (ver Contratos).
	LTA ou FWA	Acordo a longo prazo ou Acordo-quadro	Um contrato celebrado entre uma entidade adjudicante e um operador económico para estabelecer as condições essenciais que regem uma série de contratos específicos a adjudicar durante um determinado período, nomeadamente no que diz respeito à duração, tema, preços, condições de execução e quantidades previstas. (ver LTA)
Receção	DN	Nota de entrega	Prova documental de que os compromissos do fornecedor foram cumpridos.
	RN	Nota de receção	Prova documental da transferência da responsabilidade de uma carga.

Etapa do processo de aquisição	Abreviatura	Nome do documento	Definição
-	Fatura comercial	Um documento que declara as partes envolvidas na transação, descreve os bens adquiridos e indica o seu valor.	

Gestão de documentação

Cada aquisição específica terá de estar em conformidade com os procedimentos de aquisição de cada organização e com os requisitos dos doadores. Cada processo de aquisição deve ser justificado e documentado exhaustivamente, tendo o seu próprio dossiê contendo todos os documentos relacionados com um procedimento. Um dossiê de concurso pode ser considerado como um conjunto de documentos que justificam as medidas tomadas num determinado procedimento. Nem todos os dossiês serão iguais em volume e complexidade, mas todos os dossiês devem ser preservados para utilização posterior.

Um sistema de arquivo adequado assegura que os registos são devidamente mantidos durante um período de tempo fixo para uso interno e externo.

- **Internamente** - Um sistema de arquivo adequado aumenta a eficiência e reduz o tempo perdido durante a preparação de relatórios e auditorias. O ficheiro apropriado reflete os princípios da Organização e proporciona Profissionalismo e Transparência.
- **Externamente** - A organização é responsável por justificar a aquisição, utilização e eliminação de materiais, serviços, equipamento, etc., aos doadores.

Um sistema de arquivo não tem qualquer valor se os documentos não forem devidamente preenchidos e assinados. Apenas os colaboradores aos quais tal responsabilidade tenha sido formalmente atribuída devem ser autorizados a assinar documentos. Esses colaboradores devem compreender o significado da sua assinatura em termos das suas responsabilidades e consequências para a organização. Os ficheiros devem ser mantidos durante meses ou anos, dependendo dos requisitos dos doadores ou das diretrizes de auditoria interna.

Ferramentas de padronização

Códigos

A maioria dos formulários tratados pelo pessoal de logística tem ou deveria ter códigos específicos (referências) que permitem a sua ligação e posterior localização. Tipicamente, um formulário inclui a sua própria referência para facilitar a identificação, bem como uma ou mais referências para o ligar aos outros documentos. Os formulários são arquivados de acordo com as suas referências, e a utilização correta das referências tem um impacto direto no arquivo. Quando alguém (interno ou externo) necessita de informações sobre a história das nossas operações, as referências de utilização corretas (codificação) facilitam o acesso.

Estes códigos podem incluir informações sobre o país, o escritório e o departamento que solicita a compra, mais um número consecutivo.

Como exemplo, uma requisição de compra para a equipa logística em Roma poderia seguir a convenção abaixo.

Número único	Tipo de documento	País	Subescritório	Departamento
1234	PR	TI	RM	LOG
	Requisição de compra	"Itália"	"Roma"	"Logística"

Quando escrito, o código pode parecer-se com:

"1234/PR/IT/RM/LOG"

Este pequeno código manual permitirá a qualquer pessoa identificar rapidamente documentos e conhecer pelo menos algum nível de informação sobre o documento. No entanto, os tipos de informação do pedido são específicos da agência que gere os ficheiros. Algumas agências podem desejar utilizar a data como um código único, enquanto outras podem optar por utilizar uma sequência de números consecutivos. Além disso, algumas agências preferem ter sequências de números únicos para cada tipo de documento (PR/PO) enquanto outras podem querer ter números únicos que não mudam ao longo dos diferentes documentos dentro do dossiê. A necessidade de cada um será específica para as necessidades individuais da agência.

Rotulagem

Grandes volumes e tipos de documentação são comuns na resposta a emergências. É importante rotular cada pasta e/ou caixa da forma mais harmonizada possível com o processo de pensamento de quem virá após a fase de resposta inicial. A abordagem de arquivo comum permite que os documentos sejam localizados mais facilmente, ao

mesmo tempo que permite também que os ficheiros importantes sejam identificados mais rapidamente numa emergência. Todas as pastas relacionadas devem ser claramente etiquetadas e separadas utilizando uma cor, um número, ou outro padrão identificável, e armazenadas num local seguro, seco e protegido. Os sistemas de arquivo eletrónico devem corresponder aos ficheiros em papel.

Processo de aquisição

Num contexto volátil, com todos os desafios externos e internos e tendo em consideração a capacidade de impacto no mercado local que o auxílio humanitário tem, é fundamental ter e implementar normas sobre todo o processo que possam orientar e garantir que os princípios de aquisição são seguidos. Cada processo de aquisição coerente terá seis etapas básicas.

1. Procura e identificação de fornecedores
2. Requisição de produto/serviço
3. Solicitação
4. Avaliação e atribuição de prémios
5. Encomenda e contratação
6. Receção e pagamento



Procura e identificação de fornecedores

As ações de aquisição baseiam-se numa concorrência justa e transparente entre diferentes fornecedores. Deve ser feita alguma forma de pesquisa de mercado a fim de recolher informações sobre o produto desejado e os potenciais fornecedores que o poderiam potencialmente fornecer.

“

Os estudos de mercado são utilizados para identificar fornecedores, ajudar no desenvolvimento de Especificações Técnicas, TDR e SOW, verificar informações de preços livremente disponíveis (por exemplo, catálogos de

empresas) e obter informações sobre a tecnologia disponível (Manual de Aquisição de Bens e Serviços do PAM, 2020).

É conveniente ter uma base de dados de fornecedores a partir da qual os orçamentos são solicitados. Se tal base de dados não existir, é aconselhável criar uma. Uma base de dados de fornecedores precisa de ser atualizada regularmente, e as agências podem recorrer a plataformas ou fontes de informação como, por exemplo:

- Publicações especializadas
- Câmaras de Comércio
- Reuniões de negócios e seminários
- Associações profissionais
- Listas de fornecedores externos
- Comunidades on-line
- Páginas amarelas
- Pesquisa em motores de busca
- Outros

No processo de identificação de fornecedores, as agências podem desejar seguir um processo formal. Muitas agências emitem documentos oficiais, incluindo:

- Pedido de informação (RFI)
- Pedido de expressão de interesse (EOI)

Estes pedidos formais devem basear-se em modelos que permitam aos utilizadores construir uma visão mais precisa do produto ou serviço e da sua disponibilidade no contexto da operação.

Requisição de produtos e serviços

Qualquer aquisição de bens ou serviços deve ser construída com base nas necessidades. Uma vez identificadas as necessidades medidas e planeadas por uma equipa ou indivíduo dentro de uma agência, estas devem ser formalmente comunicadas à equipa de compras da organização, geralmente através de um Pedido de compra formalmente definido, especificando:

- A unidade requerente.
- Os requisitos, incluindo os critérios de avaliação.
- A quantidade.
- O custo estimado ou o montante máximo autorizado a gastar (se possível).
- A data e o local de entrega.
- Confirmação de que os fundos estão disponíveis.

Uma componente chave de qualquer requisição de compra deve ser a inclusão de especificações técnicas. Há muitas maneiras de os fornecedores definirem as especificações técnicas. Tais podem incluir:

Bens físicos

- Fotografias
- Componentes materiais
- Necessidades de desempenho (exemplo: espaço de armazenamento de um computador, volume de um balde)
- Normas de qualidade (exemplo: ISO)

Construção

- Plantas
- Mapas
- Lista de materiais/componentes de construção de materiais

Por outras palavras, o requerente deve fornecer todas as informações e preencher os formulários conforme acordado durante o planeamento. Se não foi feito um pré-planeamento, o pedido pode ter alguns atrasos enquanto a viabilidade é avaliada.

O RP é geralmente o formulário padrão e oficial para solicitar uma compra. O RP é onde os diferentes membros envolvidos no processo de aquisição combinam e validam os detalhes, transformando os pedidos em aquisições reais:

- A unidade requerente compromete-se a que todas as informações incluídas no RP sejam exatas e suficientes. Anexar especificações detalhadas, se necessário.
- A unidade de aprovisionamento compromete-se a fornecer os bens ou serviços solicitados, conforme estabelecido no RP, respeitando a qualidade, o preço e o prazo de entrega.
- A unidade financeira compromete-se a libertar os fundos disponíveis.

Uma das melhores formas de assegurar que cada pedido é bem apresentado, compreendido e acordado entre todas as unidades envolvidas no processo é criar um espaço de coordenação para o fazer. O instrumento habitual de coordenação é a implementação de uma reunião recorrente entre requerentes, chefes de unidade e a equipa de compras, onde os pedidos podem ser discutidos e validados.

Solicitação

Uma vez selecionados os potenciais fornecedores (ou antes de lançar um processo de concurso aberto), os documentos de solicitação devem ser cuidadosamente preparados. A forma como as ofertas são solicitadas e recebidas tem impacto no resto do processo; existe uma relação inversa e direta entre o que é solicitado e o que é oferecido. As equipas de aquisições apenas escolherão entre as opções oferecidas pelos fornecedores, mas o que é oferecido depende em grande parte de como e o que os fornecedores foram solicitados a oferecer. As especificações dos produtos ou

serviços requeridos devem ser claras, e os termos da proposta solicitada devem ser bem definidos.

Os critérios de seleção de fornecedores devem ser estabelecidos e comunicados clara e previamente aos fornecedores, assegurando a igualdade de tratamento. É importante levar tempo a estabelecer e/ou compreender os critérios de seleção, uma vez que os critérios de seleção de fornecedores não podem ser modificados ou alterados após serem comunicados aos fornecedores.

Os documentos envolvidos no processo de solicitação podem ser diferentes, dependendo do tipo de concurso aplicável (ver [Procedimentos de aquisição](#)) e da natureza e complexidade do bem e dos serviços a adquirir. É importante que toda a documentação contenha detalhes sobre componentes processuais, técnicos, financeiros e contratuais, que os fornecedores devem seguir quando apresentam as suas ofertas. Estes documentos são baseados em modelos, adaptados à especificidade do procedimento empreendido e completados com os detalhes aplicáveis a cada solicitação.

Em geral, qualquer documento de solicitação, qualquer que seja o procedimento, conterá:

- Dependendo da natureza:
 - **Para mercadorias;** Especificações técnicas ou declaração de trabalho (SOW) (especificações funcionais, de conformidade e de desempenho para os produtos).
 - **Para serviços;** Termos de Referência (TOR) (contexto, objetivos, resultados, normas a cumprir, método de avaliação de desempenho, prazos, etc.).
 - **Para obras ou serviços de construção;** A declaração de trabalho (SOW) deve fornecer todas as informações necessárias para permitir ao adjudicado empreender as obras (por exemplo, localização, horários de execução das obras, informações relevantes sobre o estaleiro de construção e outros requisitos técnicos considerados necessários).
 - Quantidades
- Condições esperadas de entrega; horários, localizações, Incoterms

O que é necessário

Instrução para os fornecedores

- Instruções para a preparação e entrega, idioma de entrega.
- Prazo: prazo para apresentação, validade da oferta e prazos previstos de adjudicação.
- Detalhes da pré-oferta, quando aplicável. (reuniões/visitas ao local, e/ou amostras/demonstrações).
- Fornecimento de amostras de protótipos de produtos, quando necessário.
- Método de avaliação e critérios de avaliação, incluindo a autorização de empresas de inspeção de terceiros, sempre que necessário.
- Condições de pagamento.
- Informação de contacto.

Os Termos e Condições aplicáveis

- Políticas éticas a serem seguidas pelo fornecedor.
- Condições especiais aplicáveis como; rescisão; condições comerciais; inspeção; garantias; direitos e obrigações; remédios; subcontratação; etc.

O documento de solicitação deve ser distribuído simultaneamente entre os fornecedores pré-selecionados, com tempo suficiente para analisar e construir

adequadamente as ofertas. O documento de solicitação poderia conter um formato padrão de apresentação, facilitando a comparação entre as ofertas durante a fase de avaliação.

Especificações de material

Ao solicitar bens materiais, é aconselhável incluir o máximo de informação técnica possível sobre as especificações materiais, apresentadas num formato claro e transparente que seja fácil de compreender mas difícil de interpretar mal. As especificações de material podem incluir:

- Medições unitárias (peso, volume).
- Medidas de embalagem (peso, volume).
- Cores/aspecto visual.
- Composição química.
- Conformidade com normas ISO específicas.
- Força/durabilidade.
- Especificações de embalagem e manuseamento.
- Especificações de marca e marcação.

Seguimento de especificações ao longo de todo o processo de aquisições

Estas especificações de material devem ser incluídas em:

Solicitações - Quanto mais detalhadas forem as especificações, mais precisas serão as licitações devolvidas. Especificações detalhadas ajudarão a eliminar os fornecedores que não conseguem cumprir os requisitos específicos, mas também encorajarão os vendedores a comprometerem-se apenas com o que sabem ser possível.

Contratos com fornecedores - As especificações de material incluídas nos contratos manterão legalmente os fornecedores de acordo com as normas estabelecidas pelas suas propostas. As especificações de material nos contratos devem corresponder às especificações fornecidas no processo de concurso.

Instruções às empresas de inspeção de terceiros - Uma vez selecionado um fornecedor e acordado um contrato, podem utilizar-se empresas de inspeção de terceiros para testar os produtos de acordo com as especificações do material contratado. As empresas de inspeção podem utilizar a inspeção visual ou testes laboratoriais para confirmar que todas as especificações do material são cumpridas. Muitas agências preferem receber amostras de protótipos de artigos antes da encomenda final, e realizar inspeções em múltiplos pontos ao longo de todo o

processo . Os compradores podem também optar por reter o pagamento até a inspeção final estar concluída.

Tipos de especificação

As especificações detalhadas irão variar dependendo do artigo em questão, da agência, da dimensão da aquisição, e do mercado que fornece o produto.

Tipo de artigo

Alguns produtos com projetos bem estabelecidos - tais como peças de máquinas - podem exigir especificações menos explícitas, e podem depender mais da especificação da capacidade ou funcionalidade do produto. Outros produtos frequentemente utilizados pelo setor humanitário - tais como produtos de uso doméstico - são muito mais definidos por necessidades específicas, e são frequentemente combinados com normas mutuamente reconhecidas, tais como a SPHERE. Embora as agências humanitárias possam ter necessidades específicas, a compreensão global dessas necessidades entre os fornecedores pode não ser bem compreendida. Por esta razão, as especificações dos produtos especialmente desenvolvidos ou utilizados para intervenções humanitárias tendem a ser mais explícitas - geralmente o produto é "desenvolvido" ao lado do fornecedor para corresponder às necessidades da agência de compra.

Necessidades da agência

As agências humanitárias que compram uma pequena quantidade de um item, ou que compram produtos já padronizados, podem ter muito pouca necessidade de declarar explicitamente as especificações do material do produto. No entanto, as agências que compram grandes quantidades de um tipo de produto especial a um fornecedor a longo prazo ou a uma série limitada de fornecedores têm mais probabilidades de ter especificações de material mais avançadas nos seus contratos. Especificações detalhadas dos produtos ajudarão os fornecedores a obter as matérias-primas corretas, e ajudarão a manter a garantia de qualidade.

Mercados

Os grandes fornecedores internacionais comumente utilizados são normalmente mais capazes de satisfazer especificações detalhadas de produtos solicitadas por agências humanitárias. As capacidades de fabrico e as matérias-primas disponíveis para as empresas locais podem não satisfazer os requisitos globais da agência requerente para os principais artigos de socorro. O equilíbrio entre as aquisições internacionais e locais é algo que as agências devem pesar, dependendo das leis locais, dos custos de importação e transporte, da ética em torno das aquisições, do desejo de apoiar os mercados locais, e das necessidades globais dos projetos.

Muitas das grandes agências que adquirem regularmente materiais de socorro típicos têm especificações de material prontamente disponíveis, incluindo o [Catálogo do CICV/IFRC](#) e o [Centro de Abastecimento da Oxfam](#). Estas especificações de material são úteis como ponto de referência para qualquer agência que deseje celebrar contratos de fornecimento de auxílio de emergência.

Exemplo de especificações de material:

COBERTOR, SINTÉTICO, 1,5x2 m, altamente térmico

As amostras de cobertores devem ser de fardos comprimidos.

Todos os critérios a cumprir na mesma amostra.

Amostras para fins de teste

(Amostras de fardos comprimidos a serem preparados com apenas 5 cobertores dobrados mais uma vez do que em fardos normais, com uma taxa de compressão de 60%, e a permanecerem comprimidos durante uma semana, no mínimo, antes de serem testados).

COBERTOR, SINTÉTICO, 1,5x2 m, altamente térmico

Fabricar	Tricotado ou tecido, levantado a seco dos dois lados. Se existir, a camada interior pode ser do tipo não-tecido.
ISO 1833 de conteúdo sobre peso seco	100% poliéster puro e/ou fibras acrílicas ou poliéster/algodão
Cores	Com exceção do preto, vermelho, ou branco, cor uniforme escura.
Dimensão	150 x 200 cm +3%/-1%. A recolher em amostra estabilizada plana, sem dobras.
Peso	500 g/m ² mínimo máximo 1000 g/m ² peso determinado pelo peso total/superfície total.
Espessura ISO 5084	9,5 mm mínimo (1 KPa em 2000 mm ²)
Resistência à tração ISO13934-1	250 N urdidura e trama mínima
Perda de resistência à tração após lavagem ISO13934-1 e ISO 6330	Máximo 5% de urdidura e trama após 3 lavagens consecutivas à máquina a 30 °C e uma secagem a plano.
Encolhimento máx. ISO 6330	Máximo 5% de urdidura e trama após 3 lavagens consecutivas à máquina a 30 °C e uma secagem a plano.
Perda de peso após lavagem	Máximo 5% após 3 lavagens consecutivas à máquina a 30 °C e uma secagem a plano.
Resistência térmica ISO 11092	Rct= 0,40 m ² .K/W mínimo, arredondado para o 0,01 mais próximo, passado em amostras colhidas de fardos comprimidos. Condicionamento mecânico: após a abertura do fardo, a manta deve ser lavada a seco num secador (500 l de capacidade mínima) sem qualquer outra carga durante 15 minutos a uma temperatura inferior a 30 °C. Em seguida, a manta deve ser condicionada durante pelo menos 24 horas, deitada em condições ambientais (20 °C e 65% de humidade relativa).
Resistência ao fluxo de ar ISO9237 sob queda de pressão de 100 Pa	Máximo 1000 L/m ² /s
Terminar	Costura em ponto de cobertor a 10 mm da borda com 10 a 13 pontos/10 cm ou fita cosida ou debruada em 4 lados. Os cantos podem ser arredondados até um raio de 10 cm, ou quadrados. Sem mau cheiro, sem irritação para a pele, sem pó. 4<pH<9.
Teste organolético	Livre de COV (Componentes Orgânicos Voláteis) nocivos. Apto para uso humano.
Resistência ao fogo ISO12952-1	Resistência ao cigarro - Sem ignição
Resistência ao fogo ISO12952-2	Resistência às chamas - Sem ignição

COBERTOR, SINTÉTICO, 1,5x2 m, altamente térmico

Embalagem primária	Nenhuma embalagem individual do cobertor, de modo a reduzir os resíduos plásticos no ambiente.
Embalagem	<ul style="list-style-type: none">• Fardos a enrolar numa película plástica microperfurada estanque à água e cobertos com um saco de polipropileno ou tecido de juta.• Quantidade por fardo: 15 peças.• Comprimido e amarrado com 5 tiras (2 longitudinais, 3 transversais).• Dimensões dos fardos: Comprimento 85 cm +/- 5 cm, Largura 55 cm +/- 5 cm, Altura 75 cm +/- 5 cm (altura dos fardos a comprimir no máximo 60% do estado livre ao estado final comprimido e amarrado)
Marcação no cobertor	Cada manta deve incluir uma etiqueta, costurada na bainha. A etiqueta deve incluir o nome do fabricante, um número de lote de referência único e a data de fabrico. Nenhum logótipo da empresa deve ser incluído com a marca do fabricante.
Marcação na embalagem	COBERTOR, SINTÉTICO, 1,5x2 m, altamente térmico - 15 peças. Outras marcações, conforme especificado no contrato.

Fonte: [Catálogo de Produtos Padrão do CICV/IFRC](#)

Avaliação e adjudicação

Muitas agências podem optar por utilizar o que é conhecido como comité/painel de avaliação de ofertas para facilitar adequadamente o processo de análise e pontuação das ofertas recebidas de uma forma justa e transparente. Após o registo adequado de cada etapa empreendida durante o processo de solicitação, e antes de as ofertas serem abertas, o comité/painel de avaliação juntar-se-á para estudar as ofertas. Uma composição do painel de avaliação poderia ser tão simples como duas pessoas (requerente e comprador) realizarem uma avaliação informal ou ser regulamentada formalmente e integrada por equipas de diferentes departamentos. Não importa o valor da aquisição ou do procedimento seguido, deve haver sempre um conjunto de pessoas a respeitar o princípio da segregação de deveres. No caso dos procedimentos mais restritivos, é comum formar equipas de avaliação logo no início do processo, formalizando o processo através da assinatura de uma "Declaração de objetividade e confidencialidade" e/ou de uma "Divulgação de conflito de interesses".

As ofertas devem ser avaliadas utilizando os critérios e especificações de PR/licitação de propostas previamente comunicadas, ou qualquer outra parte do processo antes de receberem as propostas. Os critérios comuns de avaliação da oferta podem incluir:

- Preços competitivos.
- Capacidade de cumprir especificações e normas.
- Disponibilidade do produto e capacidade de cumprir a data de entrega solicitada.
- Qualidade do produto e do serviço.
- Desempenho e durabilidade dos produtos.

- Métodos de entrega fiáveis.
- Métodos e práticas de controlo de qualidade.
- Competências técnicas e de liderança.
- Capacidade de fornecer produtos de nicho ou produtos únicos e/ou de projetar conceitos.
- Estabilidade financeira e crédito.
- Condições/requisitos de pagamento.
- Compatibilidade com produtos existentes.
- Instalações de distribuição/armazenamento e recursos adequados.
- Disponibilidade de peças sobressalentes.
- Garantia, seguro, e compromisso de fornecimento.
- Capacidade e experiência comprovadas.
- Disponibilidade de recursos de apoio ao serviço.
- Experiência anterior e desempenho demonstrado no fornecimento dos produtos/serviços a adquirir (a verificar em certificados de conformidade anteriores). Assim, as "más experiências passadas" devem ser documentadas).
- Segurança.

Todos os critérios de avaliação devem ser:

- **Objetivos** - critérios que são verificáveis e concebidos para medir factos em vez de pressupostos e promessas do fornecedor. Os critérios objetivos são tangíveis, com pouca probabilidade de serem interpretados de forma diferente pelos diferentes fornecedores.
- **Livres de ambiguidade** - não deve haver confusão ou sobreposição nos critérios de seleção, descrição e avaliação.
- **Fiáveis** - critérios claros e mensuráveis que podem ser avaliados de forma consistente através de múltiplas submissões e avaliadores.
- **Justos** - critérios que não excluam indevidamente os fornecedores da aquisição ou deem vantagens indevidas a um fornecedor específico.
- **Equilibrado** - critérios adequados e passíveis de defesa quando vistos objetivamente no contexto da ação de aquisição.

Durante o processo de avaliação, é necessário equilibrar vários fatores tangíveis e intangíveis, alguns dos quais podem entrar em conflito uns com os outros. Os métodos para determinar até que ponto um potencial fornecedor pode satisfazer os critérios incluem:

- Visitas ao fornecedor pela equipa de gestão e/ou avaliação (para visitar a fábrica, armazém, stock, equipamento de produção e equipamento do fornecedor).
- Confirmação do estado do sistema de qualidade, quer através de uma avaliação no local, de um relatório escrito, ou solicitando um certificado de registo do

sistema de qualidade como certificação ISO ou qualquer outra.

- Conversas com/recomendações de outras ONG servidas pelo fornecedor.
- Obtenção de relatórios financeiros disponíveis ao público (disponíveis em alguns países) e verificação de ficheiros negativos.
- Avaliação (através de testes laboratoriais ou testes de validação, por exemplo) de amostras obtidas do fornecedor. (ver Garantia de Qualidade)

Para poder apresentar os resultados da avaliação, é prática comum fazer um documento de síntese, sob a forma de uma tabela comparativa ou de um relatório completo que tenha sido assinado por todos os membros do painel de avaliação. Qualquer documento de síntese deve ter uma recomendação fundamentada sobre a seleção do fornecedor e conter tantas explicações quantas as necessárias sobre esta seleção.

Uma vez validada a proposta de atribuição de um fornecedor, a seleção do fornecedor sugerido deve ser validada pelo processo de aprovação interna necessário da agência. A decisão de adjudicação deve ser comunicada ao fornecedor vencedor, e os fornecedores não selecionados devem ser notificados, estabelecendo um mecanismo capaz de os informar e de tomar nota de eventuais reclamações.

Encomenda e contratação

Cada encomenda tem de ser formalizada através de um contrato, Pedido de Compra (PO), ou outro documento oficial de adjudicação.

- **Os PO** são um compromisso financeiro que confirma os detalhes da compra (Unidades, quantidade, preço, prazo de entrega e Localização, etc.), formalizando a encomenda. O PO é utilizado para encomendas mais simples, compra única e montantes menores, onde não há necessidade de definir qualquer situação complexa, e/ou onde a compra representa baixos riscos para a organização.
- **Os contratos** são acordos juridicamente vinculativos entre a organização e os fornecedores. Definem os Termos e Condições para os bens e serviços fornecidos, bem como os direitos e obrigações relacionados com os signatários. Os contratos são utilizados quando há necessidade de especificar as condições numa encomenda complexa (entregas parciais, prazos ou localização diferentes, condições especiais do produto, elevado volume financeiro ou risco potencial para a organização, etc.) e sempre para uma obra ou um serviço especializado.

Algumas agências preferem a utilização de alguma forma de um Acordo de Longo Prazo (LTA), em que um fornecedor é pré-validado utilizando um processo de solicitação padrão, mas tem um contrato aberto para a entrega de bens e serviços. As

agências solicitantes que possuem LTA com fornecedores podem utilizar notificações simples para necessidades de aquisição, tais como um PO, especificando unidades, quantidades, detalhes de entrega, e outras informações importantes. A teoria por detrás de uma LTA é que um único fornecedor utilizado para compras de rotina pode ser competido e controlado uma vez num período de tempo pré-definido, em vez de ter de apresentar sempre uma proposta.

O ato de assinatura do PO - e dos Termos e Condições da organização - pelo fornecedor faz com que o PO se torne um contrato simplificado. Uma organização deve estabelecer um limiar para além do qual a relação já não pode ser formalizada através de um PO e um contrato torna-se necessário. Independentemente do método de aquisição, os Termos e Condições (TC) de cada organização devem ser aplicados, e é aconselhável anexar os TC a todos os contratos e PO.

Receção e pagamento

Os documentos de encomenda (PO ou contrato) devem indicar claramente as condições de entrega. As condições de entrega especificam quem assumirá a responsabilidade pela movimentação de mercadorias, quando e onde a responsabilidade pelos produtos é transferida, e todos os detalhes necessários para planejar o transporte e a logística.

“

O planeamento da entrega envolve a revisão e consideração de todos os aspetos relacionados com a logística do processo de aquisição. Começa na fase de avaliação das necessidades, considerando o resultado desejado da Unidade Requerente e do utilizador final e identificando as ações necessárias para assegurar a conclusão bem sucedida da atividade. (Manual de Aquisição de Bens e Serviços do PAM, 2020)

A transferência de responsabilidade entre o fornecedor/transportador e a agência é um momento importante no processo de aquisição. A transferência de responsabilidade pode ser feita nas instalações do fabricante/vendedor, ou ser realizada integralmente pelo fornecedor que será responsável pelo transporte da carga até ao destino acordado. Um destino acordado pode ser as instalações de uma agência, armazém, ou em casos especiais diretamente para os beneficiários. O método mais utilizado para definir o método e a localização da transferência de responsabilidades é através da [definição de Incoterms](#) no contrato de aquisição. Contudo, os Incoterms só são aplicáveis às aquisições internacionais, pelo que a transferência de responsabilidade nas aquisições nacionais pode precisar de ser explicitamente indicada. Em todos os casos, a transferência de responsabilidade tem

de ser claramente registada através [do conjunto padrão de documentos de expedição](#).

Para entregas mais simples, ou quando o fornecedor entrega no destino final, é comum utilizar uma Nota de Entrega que deve conter pelo menos

- O nome e os dados de contacto do vendedor.
- Nome e dados de contacto do comprador.
- Data de emissão.
- Data de entrega da mercadoria.
- Uma descrição dos bens contidos na encomenda.
- A quantidade de cada tipo de bens.

Quando as mercadorias são entregues, o destinatário deve efetuar uma inspeção física das embalagens em relação a todos os documentos de entrega, a fim de garantir a sua total conformidade com os requisitos do contrato, mediante verificação:

- **A Quantidade** - Que o número recebido é o mesmo que o que está escrito nos documentos e corresponde ao número solicitado no PO.
- **A Qualidade** - Que o produto recebido está nas condições mencionadas em ambos os documentos de expedição e corresponde ao que foi definido no contrato de aquisição, não está danificado e corresponde às especificações encomendadas.

Se for encontrada qualquer discrepância na quantidade ou qualidade, deve ser registada por escrito nos documentos de entrega. Sem uma declaração escrita no momento da entrega, será muito difícil reclamar mais tarde que os produtos não estavam em conformidade com a encomenda.

A transferência de responsabilidade torna-se efetiva quando o representante da organização assina a Nota de Entrega. A Nota de Entrega assinada, o PO e a Fatura Comercial serão os documentos mínimos obrigatórios para processar o pagamento. No caso do fornecedor/transportador não poder fornecer qualquer documento de entrega nem sequer uma Nota de Entrega, as agências podem desejar criar e assinar uma Nota de Receção de Mercadorias (GRN), formalizando a transferência de responsabilidade da carga e declarando quaisquer discrepâncias. As agências que geram os seus próprios GRN devem ainda solicitar a assinatura do fornecedor de entrega ou do transportador devidamente nomeado pelo fornecedor.

Procedimentos de aquisição

Um procedimento de aquisição é um processo interno estabelecido por cada organização para assegurar que as compras efetuadas são compatíveis com os princípios básicos de responsabilidade, responsabilização, transparência, igualdade de tratamento dos fornecedores e proporcionalidade, garantindo simultaneamente a melhor relação custo-benefício. Os procedimentos de aquisição garantem a objetividade durante o processo de adjudicação do fornecedor. Os critérios de atribuição terão de ser adaptados ao contexto, às necessidades do programa e aos regulamentos dos doadores.

Um procedimento de concurso normal envolve as seguintes etapas principais:

- Inquérito aos fornecedores e/ou publicação (concurso, Expressão de Interesse).
- Recolha de ofertas técnicas/financeiras.
- Revisão interna do inquérito (análise e comparação de ofertas).
- Aprovação da seleção do fornecedor.
- Revisão da documentação e autorização de compromisso financeiro.
- Publicação/Comunicação de resultados.
- Assinatura de encomenda e/ou de contrato.
- Receção/transporte da compra.
- Pagamento ao fornecedor (com base em condições previamente acordadas).
- Atualização final, revisão do dossiê de compra e do seu arquivo.

As compras são acompanhadas de fluxos de caixa significativos, pelo que as agências devem ter em conta o impacto que têm nos mercados locais, e o efeito que podem ter sobre os beneficiários.

Procedimentos de aquisição mais comuns

“

Para operações normais (não a primeira fase de uma resposta de emergência), o método de aquisição é escolhido com base num quadro definido com limiares de valor. O quadro inclui, no mínimo, níveis para Compra direta, Orçamentos competitivos e Concursos. Os níveis dos limiares baseiam-se no contexto, tendo em conta os valores monetários; a frequência das transações; o tempo necessário para processar a aquisição e a tolerância de risco da organização. O limiar estabelecido é continuamente respeitado ao longo das operações normais e reflete os requisitos dos doadores e da INGO. ([Projeto PARCEL, Aquisições](#))

Embora cada organização e/ou doador utilize terminologia diferente, todos partilham a mesma lógica e princípios básicos. Para efeitos do presente guia, os nomes dos

diferentes procedimentos serão os seguintes:

- Compra direta
- Procedimento competitivo e negociado
- Concurso

Compra direta ou procedimento de orçamento único

O procedimento direto ou de orçamento único é o mais relaxado em termos de documentação, avaliação e requisitos. As compras diretas são geralmente feitas para bens ou serviços com um valor total baixo. A principal característica da compra direta é que os bens ou serviços são adquiridos sem comparação prévia de preços ou condições de compra, o que torna o processo relativamente rápido e fácil.

A unidade ou pessoa responsável pelas aquisições comprará ao fornecedor mais vantajoso identificado no catálogo de fornecedores. Se o bem ou serviço encomendado não estiver listado no catálogo do fornecedor ou for novo, é boa prática pedir a um fornecedor uma RFI que ajude os compradores a planejar com maior precisão a aquisição. A unidade ou pessoa responsável pelas aquisições deve contactar o fornecedor para confirmar o preço e assegurar os critérios de qualidade satisfatória, prazos de entrega, preços de mercado competitivos e correspondência com o orçamento disponível.

Um dossiê de compra pode conter:

- O Pedido de aquisição totalmente assinado que iniciou o processo.
- A Ordem de Compra assinada pelas pessoas relevantes.
- Cópia da fatura.
- A prova da entrega dos artigos pode incluir um dos seguintes elementos:
 - Nota de entrega do fornecedor.
 - Nota de receção interna quando entregue sem nota de entrega do fornecedor.
 - Nota de entrega interna quando entregue ao requerente sem nota de entrega do fornecedor.
 - Fatura original, idealmente com alguma forma de aprovação formal escrita na mesma.

Exemplo:

Exemplo:

LOGÓTIPO DA ORGANIZAÇÃO

FORMULÁRIO DE PEDIDO DE AQUISIÇÃO

Agência/projeto: _____ N.º de requisição: _____
 Localização: _____ Número de páginas: _____
 Data de início do PPI: _____ Data de entrega requerida: _____

Se artigos especializados, sugerir farmácia:
 * Indicar unidade ou especificação detalhada, quando aplicável. * Indicar todos os itens quanto às especificações técnicas, caso não
 * Não aceitar repetidos para itens já adquiridos anteriormente. * Indicar validade mínima exigida. Anotar validade.

N.º	QTD	UNIDADE	Descrição do artigo	Subvenção - Retribuição da rubrica orçamentária
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Comentários adicionais: _____

Solicitado por _____ (nome) /R/ _____

Pessoa responsável pelas compras	Pessoa responsável pelo pagamento	Gestor do programa	Pessoa que valida o processo
Nome do comprador	Nome do pagador	Nome do gestor do programa	Nome do aprovador
Título do comprador	Título do pagador	Título do gestor do programa	Título do aprovador
Data	Data	Data	Data
Assinatura do comprador	Assinatura do pagador	Assinatura do gestor do programa	Assinatura do aprovador

LOGÓTIPO DA ORGANIZAÇÃO

PEDIDO DE COMPRA (PO)

N.º PO: _____ N.º PE: _____ Data: _____

Parâmetros: _____
 Endereço: _____
 N.º Fax: _____
 Pessoa de contato: _____
 Local de entrega: _____ Data de entrega: _____
 Condições de entrega: _____

Instruções específicas para fornecedor: _____

N.º	QTD	Unidade	Descrição de bens e/ou serviços	Módulo	
				Preço unitário	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
				TOTAL	

Condições de pagamento: _____ por transferência bancária (indicar número e agência) _____
 Validade por: _____ Prazo: _____

Pessoa responsável pelas compras	Pessoa responsável pelo pagamento	Gestor do programa	Pessoa que valida o processo
Nome do comprador	Nome do pagador	Nome do gestor do programa	Nome do aprovador
Título do comprador	Título do pagador	Título do gestor do programa	Título do aprovador
Data	Data	Data	Data
Assinatura do comprador	Assinatura do pagador	Assinatura do gestor do programa	Assinatura do aprovador

O fornecedor concorda em aceitar realizar todos os serviços e em qualquer limite de trabalho aqui anexado pelo preço especificado de acordo com os Termos e Condições aqui estabelecidos.

Assinatura: _____ Nome: _____ Título: _____
 Representante autorizado do fornecedor

Procedimento competitivo e negociado

A licitação comparativa é o processo de solicitação de propostas de custo/projeto para produtos, serviços ou obras de "licitantes". Os critérios de seleção devem ser estabelecidos e comunicados com antecedência aos potenciais concorrentes. Para aquisições de montantes mais elevados, é normalmente necessária mais informação para avaliar e justificar objetivamente a relação custo-eficácia. Deve realizar-se uma comparação documentada dos preços e condições de compra antes da própria compra.

Uma vez acordados os termos do pedido de compra, deve ser preparada por escrito uma RFQ oficial e detalhada, que será enviada a múltiplos fornecedores (a maioria das organizações utiliza pelo menos três fornecedores diferentes), ou o número suficiente de candidatos para assegurar uma concorrência genuína. A RFQ deve idealmente fixar uma data para a entrega da oferta, listar as especificações técnicas, e detalhar os critérios de seleção que se aplicarão ao processo. Caso o número mínimo de orçamentos não possa ser obtido, como boa prática o comprador deve anexar cópias dos pedidos de orçamento enviados aos diferentes fornecedores como prova de que todos os esforços foram feitos corretamente. Todos os orçamentos devem estar completos e indicar claramente o nome e endereço dos fornecedores, bem como a

de compras e financeiro aprovam a compra, certificando que tanto o processo seguido como a atribuição financeira estão corretos. No caso de contratos com um montante elevado, a validação das pessoas relevantes pré-identificadas é geralmente obrigatória.

Um dossiê de compra deve, idealmente, conter:

- O Pedido de aquisição totalmente assinado que iniciou o processo.
- Os originais dos orçamentos dos diferentes fornecedores recebidos e o pedido desses orçamentos (especialmente se não foram recebidos orçamentos).
- A tabela de avaliação do procedimento negociado com todas as validações necessárias, juntamente com uma nota explicativa, se relevante.
- O PO ou contrato assinado pelas partes.
- Cópia da fatura, de preferência com referência ao número de solicitação ou outro número de rastreio.
- Comprovativo de entrega dos produtos
 - Nota de entrega do fornecedor.
 - Nota de receção quando entregue sem uma nota de entrega do fornecedor.
 - Nota de entrega interna quando entregue ao requerente sem uma nota de entrega do fornecedor.

Concursos públicos/abertos

Ao contrário do procedimento por negociação em que uma organização reconhece pelo menos três (3) potenciais fornecedores a quem solicita uma proposta, um concurso público ou aberto é o processo de abertura de propostas ao público e de convidar qualquer pessoa a apresentar uma oferta. As ofertas são avaliadas por um comité de avaliação de propostas criado no início do processo. É fortemente aconselhável que todos os membros do comité de avaliação e os funcionários envolvidos no processo de licitação sejam obrigados a compreender e assinar algum tipo de declaração de objetividade e confidencialidade ou um documento semelhante.

Todos os documentos necessários para a proposta devem ser preparados e verificados antes do início do concurso. Estes documentos são geralmente enviados para a sede para aprovação antes da publicação do concurso. Um concurso nacional aberto pode consistir em:

- Criação do comité de avaliação.
- Definição dos critérios de seleção do fornecedor.
- Publicação de anúncio de concurso nos meios de comunicação social.
- Envio do dossiê/RFP do concurso a fornecedores interessados que o tenham solicitado.

- Completar a lista de candidatos e licitantes.
- Avaliação de todas as propostas recebidas utilizando algum tipo de relatório de avaliação.
- Atribuir um contrato ao fornecedor escolhido e informar aqueles que não foram escolhidos.
- Contrato assinado.

Um Dossiê de compra pode incluir:

- Declarações de objetividade e confidencialidade.
- Qualquer renúncia (ex. nacionalidade e proveniência dos bens).
- Cópia do jornal/página da Web com o anúncio de concurso.
- Pedidos de participação.
- Dossiê de concurso.
- Minutas da sessão de abertura.
- Ofertas recebidas.
- Relatório de avaliação do concurso com tabela comparativa.
- Relatório de concurso.
- A autorização da sede para a atribuição.
- Contrato assinado e quaisquer adendas subsequentes.
- Relatório de aceitação de bens ou de conclusão de serviços e/ou obras.
- Fatura comercial.
- Notas de entrega.
- Pagamento.
- Recibo de pagamento.

Os concursos podem ter um âmbito geográfico diferente, permitindo apenas aos operadores económicos locais ver e apresentar e oferecer, ou permitir que qualquer pessoa, nacional ou internacionalmente, apresente a sua oferta. As coisas a considerar ao selecionar as restrições geográficas incluem as economias locais, a eficiência no processo, os padrões éticos e os cuidados ambientais, assegurando ao mesmo tempo a disponibilidade do produto/serviço nos termos que são necessários para a organização.

Também é possível fazer concursos:

- **Abertos** - onde todos os fornecedores interessados podem apresentar uma proposta
- **Reservados** - só podem participar fornecedores dentro de um âmbito ou categoria pré-definidos.

Estabelecer limiares

O conceito de "limiares" é fundamental para determinar os procedimentos adequados a aplicar. Os limiares asseguram o princípio da proporcionalidade entre o custo do mercado de compra e o nível de esforço necessário para obter as melhores condições de compra.

Os limiares funcionam através da definição de um valor em dólares em que são necessários níveis mais elevados de assinatura ou aprovações. Quanto mais elevado for o valor da aquisição, mais elevada será a autoridade de aprovação e mais pormenorizado será o procedimento a aplicar.

Como exemplo, uma agência pode desejar estabelecer um limiar de \$500 USD:

- Abaixo de \$500 USD, apenas um agente logístico local e um requerente são obrigados a assinar, e apenas é necessário um PO.
- Acima de \$500 USD, pode ser necessário o chefe de base/missão e/ou o chefe de finanças, e pode ser necessária uma proposta competitiva.

A natureza e o limite de cada limiar serão determinados por agências individuais, com base nas suas próprias necessidades de supervisão financeira e guiados por elas:

- Regulamentos dos doadores
- Requisitos a nível de país/nacional
- Procedimentos de auditoria interna da organização

O nível dos limiares e os procedimentos necessários devem ser incluídos no manual de aquisições ou nas políticas de aquisições de cada agência.

Tabela comparativa de procedimentos diferentes

Seguindo o princípio da proporcionalidade, é aconselhável aumentar a complexidade da licitação e da avaliação se o montante total for superior ao valor do concurso proposto.

	Compra direta ou orçamento único	Procedimento competitivo e negociado		Valor do concurso
Limiar:	Baixo valor	Médio	Alto	
Nível de publicidade:	Nenhum	Médio (mín. 3 fornecedores contactados)	Alto (publicação nos meios de comunicação social, abertura pública das ofertas, anúncio público de adjudicação)	
Avaliação:	Leve, uma pessoa	Média (resp. de logística + requisitante)	Alta (Comité de Avaliação de Concursos, mín. 3 pessoas)	

	Compra direta ou orçamento único	Procedimento competitivo e negociado	Valor do concurso
Documentos:	Poucos (RP, PO, Fatura)	Médio (PR, QR, Q, ET, PO, PO, Fatura, DN)	Elevado (13 modelos)
Validação:	Nível do terreno	Nível do país + HQ (em alguns casos)	País + HQ para a seleção do Dossiê de concurso e fornecedores

Divisão de licitações

A "divisão de licitações" é o ato de dividir artificialmente uma licitação entre várias compras menores em vez de uma única compra grande. A divisão artificial de uma licitação dentro de um orçamento é geralmente feita para evitar um procedimento relevante, e é considerada uma má prática e pode constituir fraude.

A divisão das licitações torna-se fraudulenta quando o objetivo das pessoas que gerem os concursos é aplicar um procedimento de concurso menos restritivo do que o que as melhores práticas ou procedimentos de concurso a nível de agência poderiam aconselhar. A divisão de uma licitação nem sempre será fraudulenta quando as circunstâncias o exigem por razões de segurança, relação custo-eficácia, e outras razões justificáveis. Qualquer decisão de dividir uma licitação deve ser claramente explicada e documentada.

Doadores e fundos de subvenção

Os doadores são entidades, instituições ou indivíduos que financiam os projetos que uma organização implementa. Os procedimentos de aquisição devem garantir que todos os bens, serviços e obras sejam obtidos de acordo com as suas políticas de aquisição, bem como todas as leis aplicáveis a estas despesas.

Qualquer pessoa ou equipa responsável pelas aquisições deve estar familiarizada com os regulamentos relativos às aquisições dos doadores em todas as fases do ciclo do projeto e assegurar que uma organização cumpre as suas obrigações contratuais para com o doador. Entre outras ações, a unidade de aprovisionamento deve verificar se o doador tem regras específicas sobre limiares e procedimentos de aprovisionamento, bem como qualquer regulamentação específica aplicável à aquisição de produtos médicos ou agrícolas, equipamento, etc.

1. Regulamentos gerais dos doadores:

- Limiares de doadores.
- Requisitos de nacionalidade e/ou origem dos produtos.
- Se for necessária a aprovação do doador (avaliações, auditorias, etc.).

- Regulamentos específicos para produtos específicos (medicamentos, material médico).
 - Sanções ou controlos antiterrorismo
 - Entidades a quem foi negado o acesso.
 - Possibilidade de utilização de HPC (Centros de Compras Humanitárias).
2. Regulamentos específicos relativos a qualquer acordo assinado com o doador.
 3. Elegibilidade das despesas ou datas de início e fim do contrato - dando tempo suficiente para que o procedimento tenha lugar e para que os bens/serviços sejam entregues.

Title

Download - Purchase Order Template

File



Análise de mercado

“
“A análise de mercado é uma componente chave da análise da resposta; informa o projeto e implementação das intervenções adequadas, utilizando e apoiando os mercados locais” (The Cash Learning Partnership, Padrões Mínimos para Análise de Mercado (MISMA))

Num contexto de crise, o setor humanitário tem uma enorme capacidade de ter impacto no mercado local. É importante agir com base em princípios e valores humanitários e ter em mente o conceito de "Não prejudicar". A análise de mercado é uma componente essencial da análise do contexto, recolhendo informação que será útil para programar a intervenção e a forma de a implementar. É também um elemento crítico de planeamento de contingência e de preparação.

Fatores chave numa análise de mercado:

- Natureza e origem dos produtos oferecidos.
- Capacidade de fabrico local.
- Principais produtos locais.
- Capacidades de armazenamento dos fornecedores.
- Rotas de transporte e riscos potenciais para o stock.
- Conhecimento das relações entre os diferentes agentes.
- Fatores externos, políticos, meteorológicos.

Ferramentas

Existem várias ferramentas-chave de onde se pode extrair a informação sobre o mercado. Quando uma agência ou indivíduo realiza aquisições, existe um grande volume de informação que ajudará a analisar o mercado que rodeia a organização. As agências humanitárias devem realizar avaliações de mercado revistas, conforme necessário.

- **Lista de fornecedores** - Muitas pessoas podem estar envolvidas em aquisições numa única agência. É altamente sugerido manter um catálogo de fornecedores onde se possam encontrar informações básicas sobre os produtos que oferecem, bem como experiências passadas ou qualquer outra informação relevante.
- **Pedido de informações (RFI) e Manifestação de interesse (EOI)** - RFI e EOI são documentos através dos quais serão solicitadas informações aos fornecedores para oficializar as suas ofertas, mas também através dos quais pode ser realizada a análise de mercado de um produto específico.
- **Acompanhamento de compras** - Qualquer sistema utilizado para acompanhar o estado atual das compras, e informar outros departamentos sobre o estado dos seus pedidos e em geral.
- **Lista de preços** - Acompanhar os custos históricos de aquisição, informar os pressupostos de planeamento e acompanhar a evolução dos custos de bens e serviços no mercado.

Análise de fornecedores

Por vezes é difícil ter uma ideia de um fornecedor apenas através de documentos oficiais de licitação. As compras podem querer visitar os fornecedores no seu local de trabalho, especialmente quando as agências tencionam iniciar uma relação duradoura com um determinado fornecedor. Não subestime o poder de uma conversa presencial, ou os detalhes que podem ser aprendidos conhecendo as suas instalações.



Passos úteis a seguir:

- Estabelecer um primeiro contacto com o fornecedor.
- Analisar a capacidade e profissionalismo do fornecedor: número de trabalhadores, métodos de trabalho, limpeza geral, etc.
- Analisar os produtos ou serviços disponíveis. Onde é que o fornecedor compra o produto ou a matéria-prima? Como são entregues os produtos? Podem importar produtos melhores/mais baratos?
- Compreender o modelo empresarial do fornecedor, os seus desafios, as suas fontes, os seus problemas.
- Recolher informação que de outra forma nunca seria refletida em papel.

- Identificar outros critérios de seleção possíveis, para além do preço.

Inelegibilidade do fornecedor

É fortemente aconselhado excluir fornecedores de qualquer aquisição por qualquer uma das seguintes razões:

- Estão falidos ou estão a cessar as suas atividades.
- Foram considerados culpados de erros profissionais graves.
- Verifica-se que estão envolvidos em trabalho infantil, exploração e abuso sexual, escravatura, suborno, negligência ambiental grosseira, ou segurança indevida dos trabalhadores.
- Não cumpriram as obrigações relacionadas com o pagamento de impostos de acordo com a legislação do país ou no país beneficiário do contrato.
- Foram julgados e finalmente condenados por fraude, corrupção, participação em organizações criminosas ou qualquer outra atividade ilegal.
- Foram declarados seriamente em falta por incumprimento das obrigações contratuais em outros procedimentos de compra efetuados com a organização.

Como prova de que o potencial fornecedor não se encontra numa das situações acima mencionadas, o candidato a fornecedor deve apresentar pelo menos um dos seguintes documentos:

- Um extrato recente de registos judiciais.
- Um documento equivalente emitido por uma autoridade judicial.
- Uma declaração juramentada atestando que o fornecedor respeita os direitos sociais básicos e as condições de trabalho básicas e não explora o trabalho infantil.
- Declaração juramentada pelo representante legal da empresa perante um funcionário administrativo ou legal, um auditor ou um organismo qualificado no país de origem ou de proveniência.
- Autocertificação sobre o estatuto judicial acima mencionado.

A verificação dos antecedentes é fortemente aconselhada antes da contratação com uma agência:

- Sempre que possível, as agências devem realizar verificações dos antecedentes dos vendedores e fornecedores utilizando os meios locais disponíveis.
- Algumas agências doadoras exigem o rastreio dos vendedores contra listas internacionais adicionais relativas a atividades criminosas ou terrorismo.
- As agências de auxílio devem sempre solicitar referências de outras fontes conhecidas que possam ter adquirido bens ou serviços ao fornecedor identificado no passado.

Os contratos não devem ser adjudicados a concorrentes que durante os procedimentos de adjudicação:

- Estão sujeitos a um conflito de interesses.
- Omitiram fornecer as informações solicitadas pela organização como condição de participação nos procedimentos de aquisição ou forneceram informações não verdadeiras.
- São culpados de práticas corruptas, fraude, conluio ou coerção.

Gestão de fornecedores

A gestão de fornecedores é um conjunto de princípios, processos e ferramentas que podem ajudar as organizações a maximizar as relações com os fornecedores, minimizar os riscos, e gerir as despesas gerais ao longo de todo o ciclo de vida da relação. A gestão ativa de fornecedores implica a criação de relações mais estreitas e de maior colaboração com os principais fornecedores para alcançar um maior valor e reduzir os riscos.



É importante conhecer as especificações dos produtos ou serviços necessários, o quadro legal para a sua aquisição e a sua disponibilidade no mercado. Não ter estes três conceitos em conta aumenta o risco de não encontrar artigos necessários, de adquirir artigos incorretos, ou de não respeitar as normas e comportamentos locais ao adquiri-los.

Os objetivos de uma gestão eficaz das relações com fornecedores são os seguintes:

- Fomentar relações a longo prazo e a criação conjunta de valor.
- Dar prioridade aos recursos e interação com os fornecedores que possam oferecer a melhor relação custo-benefício.
- Assegurar a medição da qualidade e dos níveis de serviço.

- Desenvolver um modo consistente de interação com fornecedores em toda a organização.
- Assegurar a equidade, integridade e transparência.

Processo

Registo de fornecedores

Aconselha-se vivamente o registo de fornecedores que cumpram os critérios-chave, incluindo a garantia de que:

- Têm personalidade jurídica e capacidade legal para celebrar um contrato.
- Têm capacidade financeira suficiente (se necessário, as contas auditadas dos últimos dois anos) para levar a cabo com êxito um contrato adjudicado pela organização.
- Os produtos ou serviços oferecidos devem ser de interesse para a organização e o fornecedor deve ter a competência profissional e técnica necessária.
- O fornecedor não deve constar de nenhuma lista de sanções e não ter praticado atos fraudulentos, antiéticos ou ilícitos.
- O fornecedor deve ter a experiência adequada.

Para certas categorias de bens e serviços, ou em certos contextos específicos de cada país, os fornecedores podem ser obrigados a satisfazer critérios adicionais/diferentes a fim de serem registados.

Catálogo de fornecedores

Um catálogo de fornecedores é uma ferramenta onde cada fornecedor está registado e todas as informações sobre a sua relação com o comprador são armazenadas.

Pré-qualificação de fornecedores

A pré-qualificação é geralmente utilizada para pré-selecionar fornecedores para o fornecimento de bens e serviços complexos/estratégicos com base em necessidades muito específicas. Esta seleção pode ser a partir de um catálogo de fornecedores ou incluir outros fornecedores. Apenas os fornecedores convidados que satisfaçam os critérios estabelecidos devem ser convidados a apresentar propostas, assegurando que apenas as empresas com um elevado nível de qualidade e/ou perícia sejam incluídas na solicitação.

Monitorização de fornecedores

O controlo das atividades dos fornecedores é feito, na maioria dos casos, através do conjunto padrão de [documentos de aquisições](#). Cada etapa de aquisição tem de ser explicada e justificada e toda a comunicação oficial tem de ser documentada. É uma boa prática criar e atualizar uma ferramenta para registar indicadores chave no processo de aquisição. Tal ferramenta pode registar todas as interações com os fornecedores, permitindo à agência analisar e monitorizar as relações ao longo do tempo. Os indicadores-chave podem incluir, mas não estão limitados a taxas de resposta, registos de propostas avaliadas, número de contratos adjudicados, PO geridos, e despesas.

Avaliação do desempenho dos fornecedores

Medir o desempenho dos fornecedores em apoio às necessidades de uma organização é importante. A avaliação histórica de fornecedores influencia a identificação de fornecedores que poderão vir a ser selecionados no futuro.

Os inquéritos são uma importante fonte de informação. A unidade requerente deve ser questionada sobre a sua opinião sobre o desempenho do fornecedor de uma forma padronizada e oficial. As respostas devem ser incluídas no catálogo de fornecedores, para serem referenciadas quando estão a ser planeadas novas ações de aquisição.

Ferramentas de gestão de fornecedores

Uma vez identificado(s) o(s) fornecedor(es), é útil:

- Definir as necessidades exatas e o que se pretende negociar.
- Compreender exatamente a oferta/proposta do fornecedor.
- Conhecer o seu fornecedor e o mercado.
- Gerir os prazos de entrega de bens e serviços.

O objetivo de qualquer negociação é conseguir uma situação de mútuo benefício. Se uma das partes numa negociação não se sentir beneficiada de alguma forma, a relação tende a quebrar-se.

Ao entrar na negociação, é importante ter pelo menos dois resultados reais possíveis à escolha; isto tornará a negociação mais eficiente por ter uma margem de segurança e não sentir/estabelecer uma relação de dependência.

Deve ser formalizado um acordo entre as duas entidades, as obrigações de cada parte claramente estabelecidas, e uma compreensão mútua do que se deve esperar da relação bem compreendida. Deve haver medidas bem compreendidas a tomar em caso de incumprimento para ajudar a evitar conflitos. A melhor forma de melhorar as práticas de trabalho numa cadeia de fornecimento é trabalhar em conjunto com os fornecedores para os ajudar a implementar melhorias viáveis.

Existem duas ferramentas principais para gerir a relação com um fornecedor:

- Contrato
- Acordo a longo prazo (também denominado Acordo-Quadro)

Contratos

Um contrato é um acordo com condições específicas entre duas ou mais pessoas ou entidades, em que existe um compromisso de fazer algo em troca de fundos. A existência de um contrato requer geralmente os seguintes elementos:

1. Uma oferta.
2. A aceitação dessa oferta.

3. Um compromisso a cumprir.
4. Uma contrapartida (que pode ser uma promessa de pagar de alguma forma).
5. O momento ou a situação em que este compromisso tem de ser levado a cabo.
6. Os termos e condições de execução, incluindo o cumprimento do compromisso.

Tudo o que vale a pena mencionar deve ser incluído no contrato, desde a qualidade técnica do produto ou serviço, a forma e condições de pagamento, até aos detalhes sobre o cumprimento. O que não está incluído num contrato não pode ser aplicado. É aconselhável dedicar tempo suficiente para desenvolver um bom contrato de acordo mútuo com um fornecedor.

É aconselhável construir um modelo de contrato, com uma estrutura tão fixa quanto possível, e com uma linguagem simples e direta. É comum rever os contratos assinados para resolver dúvidas e conhecer a estrutura dos nossos contratos ajuda a poupar tempo. Uma boa prática é a revisão de qualquer modelo de contrato por um advogado local, que possa assegurar que qualquer termo do contrato está de acordo com a lei, e que possa aconselhar sobre os costumes e práticas locais.

Em caso de qualquer disputa contratual, a agência deve comunicar com o fornecedor em questão. Se necessário, é sempre preferível uma discussão amigável. A maioria dos conflitos com um fornecedor são resolvidos com diálogo e o compromisso de resolver pequenos detalhes, mas esta discussão deve ser formal, incluindo um advogado, se necessário.

A ida a tribunal deve ser evitada sempre que possível. Ter bons contratos que antecipem como as possíveis violações serão resolvidas é fundamental. O uso de sanções financeiras é útil durante a negociação e um instrumento em caso de conflito.

Acordos de Longo Prazo (LTA)

Um Acordo de Longo Prazo, conhecido como Acordo-Quadro, estabelece os termos e condições comerciais que irão reger entre o fornecedor e a agência adquirente no caso de haver uma encomenda firme dos bens ou serviços estabelecidos no acordo. Um LTA visa definir as condições comerciais que se aplicarão à compra de bens especificamente determinados e por um período de tempo pré-estabelecido. Os LTA são especialmente relevantes para artigos pequenos, de baixo valor e menos complexos adquiridos regularmente, tais como material de escritório, a maioria das peças sobressalentes, cimento, serviço pré-pago de telefonia móvel, etc.

Um LTA é aplicável quando se esperam várias entregas, mas não podem prever-se quantidades específicas nem datas de entrega. É importante compreender que um LTA não é em si mesmo considerado um compromisso de compra, mas simplesmente

estabelece as condições que se aplicariam se a organização decidisse realizar uma encomenda. Não há compromisso ou exclusividade!

Para evitar confusões e possíveis conflitos, é essencial deixar bem claro aos fornecedores desde o início do processo de concurso que o objetivo é assinar um LTA e não um contrato de compra regular. É importante assegurar que os concorrentes compreendam a diferença entre estes mecanismos. Uma vez que não existe exclusividade, pode assinar-se um LTA com dois ou três fornecedores diferentes para os mesmos produtos, em termos idênticos.

Existem certas vantagens inerentes ao LTA que o tornam útil em qualquer estratégia de compra de agência, tais como evitar a repetição de processos e a correspondente papelada para o mesmo item ao longo de um projeto. Sendo por definição uma compra maior, as organizações podem obter o melhor produto/serviço ao melhor preço no mais curto espaço de tempo.

Como se estabelece uma relação duradoura com o fornecedor, é possível às agências trabalharem sobre a qualidade dos produtos/serviços que oferecem às organizações, uma vez que as agências poderão desenvolver a relação com os fornecedores para melhor compreenderem as necessidades e as formas de trabalho. Além disso, por vezes os LTA são a única forma de seguir os procedimentos corretos quando apenas se dispõe de um curto período de tempo. As organizações podem seguir todo o processo de aquisição sem qualquer requisição, estando em posição de responder aos pedidos em menos tempo.

Garantia de Qualidade

A garantia de qualidade (GQ) é um procedimento para assegurar a qualidade dos produtos ou serviços, evitando erros e defeitos nos produtos fabricados e evitando problemas na entrega de produtos ou serviços aos beneficiários. Baseia-se em dois princípios:

- **Adequado ao fim a que se destina** - O produto deve ser adequado ao fim a que se destina.
- **Certo à primeira** - Os erros devem ser eliminados antes de acontecerem.

A GQ concentra-se em melhorar um processo e torná-lo eficiente e eficaz de acordo com padrões de qualidade pré-definidos. A GQ desempenha um papel na capacidade de uma organização para autoavaliar e assegurar que os processos internos sejam eficientes e eficazes. Também assegura a existência de mecanismos e ferramentas

para assegurar que os fornecedores e os produtos satisfazem as necessidades das agências.

Para avaliação interna e externa, o processo completo de GQ tem um ciclo definido chamado P.F.V.A. As fases deste ciclo são:

- **Planear** - A organização deve planear e determinar os processos que são necessários para fornecer um produto final de alta qualidade.
- **Fazer** - Desenvolvimento e teste de processos e também "fazer" mudanças nos processos.
- **Verificar** - Monitorização dos processos, modificar os processos, e verificar se cumpre os objetivos pré-determinados.
- **Agir** - Implementar ações que são necessárias para alcançar melhorias nos processos.

Por vezes, as organizações não têm a capacidade de avaliar nestes termos para cada fornecedor, contudo existem empresas de auditoria e organizações de certificação normalizadas que podem fazê-lo. As agências devem procurar estas agências terceiras e/ou incluir estas certificações como critérios para a seleção de fornecedores.

Certificações padrão

Existe uma vasta gama de certificações de qualidade, desde selos aplicáveis a todo um setor ou a um produto específico, até aos que certificam a qualidade de um processo ou aos que se concentram no cumprimento de normas éticas e ambientais. Alguns têm um grande valor acrescentado, outros têm mais a ver com marketing. Podem ter um valor nacional ou ser reconhecidos internacionalmente. Embora cada selo possa ser útil, as normas da Organização Internacional de Normalização (ISO) são as consideradas a melhor prática internacional reconhecida.

A ISO é uma organização não governamental independente criada em 1946, e tem vindo a desenvolver normas relacionadas com o fabrico, gestão de processos , prestação de serviços ou fornecimento de materiais.

Algumas das normas mais úteis no setor humanitário são as seguintes "famílias":

- **Normas de** gestão da qualidade para ajudar a trabalhar de forma mais eficiente e reduzir as falhas dos produtos. (Família ISO 9000)
- **Normas de** gestão ambiental para ajudar a reduzir os impactos ambientais, reduzir os resíduos e ser mais sustentável. (Família ISO 14000)
- **Normas de** saúde e segurança para ajudar a reduzir os acidentes no local de trabalho. (Família ISO 45001)

- **Normas de gestão de energia** para ajudar a reduzir o consumo de energia. (Família ISO 50001)
- **Normas de** segurança alimentar para ajudar a evitar que os alimentos sejam contaminados. (Família ISO 22000)
- **Normas de** segurança informática para ajudar a manter a informação sensível segura. (Família ISO 27001)

Comprar um produto com uma certificação ISO e/ou a uma empresa que tenha sido certificada ISO é uma garantia de que o produto ou empresa seguiu um processo de qualidade. Nem todos os fornecedores possuem certificações ISO ou outro tipo de certificações, especialmente em situações de baixo rendimento, catástrofes ou conflitos. Sem estas normas em vigor, as agências poderão ter de procurar outras fontes de informação para assegurar a qualidade antes ou durante o estabelecimento de uma relação com um fornecedor.

Auditoria social/financeira do fornecedor

Uma auditoria de conformidade social/financeira, também conhecida como auditoria ética , é uma inspeção por uma organização externa que verifica se as operações do fornecedor cumprem as responsabilidades sociais e éticas, regulamentos de saúde e segurança, e leis laborais. Estas auditorias ajudam a julgar se um fornecedor cumpre o código de conduta da organização, assegurando as políticas éticas.

Uma auditoria financeira pode ser complementada com a declaração do ano fiscal do país e/ou com extratos bancários que ajudarão a avaliar a sua solvência.

Devido à natureza "instantânea" das auditorias, e ao facto de não serem concebidas para identificar as causas ou soluções dos problemas, são limitadas no que podem dizer sobre as práticas de trabalho dos fornecedores. Por essa razão, obter o máximo benefício das auditorias implica estar consciente destas limitações, e acrescentar as perguntas certas para as complementar.

Inspeção e Controlo de Qualidade

As agências devem agendar tempo e recursos para efetuar inspeções durante a avaliação do produto, antes da encomenda, ou durante a receção. O Controlo de Qualidade (CQ) é um processo contínuo, padrão e permanente até à distribuição/entrega aos beneficiários, pelo que deve ser realizado periodicamente enquanto um produto estiver no armazém ou sob a responsabilidade da organização. Por vezes, o CQ é confundido com a GQ. O controlo de qualidade é utilizado para examinar o produto ou serviço em si. A garantia de qualidade consiste em examinar os processos e fazer alterações aos processos que conduziram ao produto final.

- **Inspeção visual** - Se um fornecedor fornece uma amostra de protótipo antes da entrega final, organizações ou especialistas podem desejar inspecionar e testar visualmente o produto, quer nas instalações do fornecedor, quer noutra local fora das instalações.
- **Testes laboratoriais** - Para além da inspeção visual, as agências podem desejar realizar testes laboratoriais de terceiros. Os testes laboratoriais podem incluir testes de composição química (para materiais de construção duráveis ou para produtos farmacêuticos), podem testar em relação a normas ISO pré-definidas (tais como o retardamento de chama do NFI) ou mesmo a qualidade dos produtos alimentares.
- **Inspeção por terceiros** - Muitos organismos desejam utilizar empresas de inspeção de terceiros para realizar a garantia de qualidade. As empresas de inspeção de terceiros realizarão geralmente testes laboratoriais e visuais de produtos, mas poderão também visitar os armazéns dos fornecedores e as instalações de produção ao longo de todo o processo de produção para garantir a conformidade total. As organizações que utilizam serviços de inspeção de terceiros podem querer incluir a obrigação dos fornecedores de permitir a entrada de empresas de inspeção de terceiros nos locais de produção sem aviso prévio para melhorar a aleatoriedade do processo.
- **Fornecimento de certificação** - Mais simples do que a realização de testes laboratoriais independentes, pode pedir-se aos fornecedores que forneçam certificados de conformidade ou qualidade. Normalmente, isto transfere o custo e complexidade dos testes laboratoriais para o fornecedor, mas pode também levar à falsificação ou fraude, uma vez que o processo de inspeção está fora das mãos da agência adquirente.

É fortemente aconselhado que a inspeção do produto também deve ser realizada uma vez que a agência adquirente tome posse. Os produtos não só devem ser inspecionados na primeira vez que são entregues, como também devem ser revistos ao longo de todo o processo de entrega. Para grandes encomendas que podem ter entregas múltiplas ou contínuas, a substituição do produto é um problema real. Alguns fornecedores podem trocar, sem escrúpulos, produtos legítimos por produtos falsos, inadequados ou incorretos mais tarde. Sem vigilância permanente, mesmo produtos totalmente testados e certificados podem não chegar ao destino.

Prevenção de fraudes

A fraude empresarial em qualquer organização comporta riscos éticos e conduz ao desperdício. No caso de instituições sem fins lucrativos dedicadas a tarefas como o desenvolvimento ou o auxílio humanitário, ameaça os elementos básicos da sua programação e a sua credibilidade no seio da comunidade. Consequentemente, a fraude deve ser tratada de forma rápida e ponderada, antecipando os acontecimentos e não apenas reagindo uma vez que estes tenham sido perpetrados.

Várias formas de fraude podem ser referidas como:

- A **fraude** é definida como qualquer ato ou omissão intencional, concebido para prejudicar os outros, com o resultado de que a vítima sofra perdas ou danos e/ou o perpetrador tenha lucro.
- A **corrupção** é o abuso de um poder confiado por delegação, para fins privados, tais como o enriquecimento pessoal ou de um terceiro, um amigo, um membro da família. Consiste em abster-se de fazer, facilitar algo, ou tirar partido da sua função em troca de uma promessa, um presente, uma soma de dinheiro, ou vantagens de vários tipos.
- A **apropriação indevida** consiste no roubo ou utilização indevida por qualquer meio de um recurso ou material de propriedade de terceiros.

Podemos colocar estes três ao mesmo nível - todos eles são conduta imprópria. Este guia referirá fraude e políticas antifraude ao referir-se às três categorias acima mencionadas. Para lidar com a fraude, é necessário que as organizações estabeleçam um documento de política antifraude. Da mesma forma, a entidade deve avaliar periodicamente a exposição ao risco de fraude.

A política antifraude deve contemplar três elementos:

Prevenção Através da apropriação dos valores da organização pelos seus trabalhadores, o que explica as possíveis consequências da fraude para a organização. As organizações devem também procurar estabelecer um código de ética e conduta, que deve ser comunicado e divulgado em toda a organização, incluindo os canais de comunicação apropriados e os formatos de queixa. O pessoal deve ser formado na identificação, categorização e utilização destes canais e formatos. Estabelecer mecanismos de alerta que possam antecipar e prevenir o cometimento de fraude.

Controlo Criação de uma comissão antifraude cuja responsabilidade é a investigação e verificação do cumprimento das políticas da instituição, dedicada ao exame sistemático ou ad hoc das práticas observadas por pessoas ou organismos da instituição. Esta comissão será encarregada de estabelecer um programa de conformidade com as políticas e normas estabelecidas e o seu controlo. Para obter boa informação, o pessoal deve sentir-se seguro ao relatar, mas ao mesmo tempo deve sentir a responsabilidade de fornecer informações verdadeiras. Devem ser estabelecidas responsabilidades claras e devida proteção ao queixoso e proteção contra falsas denúncias.

Reação Mostrando o princípio de tolerância zero através de ações rápidas e determinadas, a reação à fraude deve ser sempre empreendida utilizando provas fortes. Isto só é conseguido com a colaboração de denunciante e investigações aprofundadas, e o estabelecimento prévio de medidas adequadas e consistentes. Exceto quando a segurança o possa proibir, as políticas e processos de reação devem ser tornados públicos, e comunicados entre o pessoal, doadores e beneficiários. A comunicação de políticas é geralmente sensível e deve ser planeada com antecedência.

É importante estar ciente de que os regulamentos de prevenção da fraude não podem por si só garantir a não existência de fraude. A eficácia das diretrizes de prevenção da fraude depende da organização e dos indivíduos que a compõem.

A fraude nas aquisições pode incluir, mas não está limitada a:

- **Conluio entre fornecedores** - Um grupo de fornecedores trabalha em conjunto para manipular as suas propostas a fim de alternar os vencedores.
- **Divisão da oferta** - A procura é dividida em várias ofertas para passar por um limiar mais baixo e, por conseguinte, reduzir a supervisão da diligência devida.
- **Adaptação da oferta** - Pessoas dentro da agência redigem deliberadamente a documentação da oferta para a adaptar aos pontos fortes específicos de um fornecedor específico.
- **Manipulação de preços** - Um fornecedor cobra um preço mais elevado que o acordado no contrato/acordo-quadro.
- **Substituição de produtos** - A organização obtém e paga por uma determinada especificação, mas o fornecedor fornece uma especificação inferior/diferente.

Os principais sinais de alerta a ter em conta podem incluir, mas não estão limitados a:

Relacionados com fornecedores:

- Conflito de interesses não revelado.
- Os fornecedores vencedores subcontratam aos proponentes perdedores.
- O último fornecedor a apresentar uma proposta ganha o contrato.
- Propostas que parecem semelhantes no papel, tipo de letra, cor, erros ortográficos, impressão, etc.
- Faturas ou pedidos de compra inflacionados.
- A proposta vencedora é mais elevada do que a taxa do mercado.
- A proposta vencedora é idêntica ao orçamento.
- Fornecedores fictícios ou fornecedores sem existência ou endereço físico.
- Padrão de rotatividade dos vencedores.
- Entrega parcial de bens ou serviços.
- A qualidade dos artigos entregues difere das amostras fornecidas/propostas na fase de licitação.
- Adjudicatários qualificados não apresentam propostas.

Relacionado com pessoal:

- Manipulação dos critérios de avaliação após a abertura do concurso.
- Contratos adjudicados por fonte única ou processo não competitivo.
- Requisitos definidos de uma forma que só um fabricante ou fornecedor específico pode satisfazer.

- Pedidos múltiplos de compra iniciados em estreita proximidade para requisitos semelhantes, a fim de evitar o limiar dos limites.
- Um membro do pessoal não separa as suas funções.
- Especificações excessivamente limitadas ou amplas.
- Os responsáveis não delegam as suas responsabilidades ou recusam-se a ir de férias.
- Não existe informação clara sobre a apresentação de ofertas.
- Documentação inadequada (sem RP, OC, CBA e GRN).
- Relação excessivamente amigável entre um fornecedor e qualquer pessoa que efetue aquisições.
- Taxa de isenção invulgarmente elevada.
- Anúncios de concurso programados para coincidir com feriados.

Ferramentas e recursos de aquisição

Modelos e ferramentas

[MODELO - Matriz de lances](#)

[MODELO - Ordem de Compra](#)

[MODELO - Solicitação de Compra](#)

[MODELO - Lista de Fornecedores](#)

[MODELO - Relatório de Licitação](#)

Sítios e recursos

- [Projeto Sphere, Manual \(2018\)](#)
- Revisão Internacional da Cruz Vermelha (2016). *Princípios que orientam a ação humanitária*.
- ECHO, Direção-Geral da Ajuda Humanitária da Comissão Europeia (junho de 2019). *Diretrizes do acordo de subvenção/contribuição com organizações humanitárias*

- ECHO, Direção-Geral da Ajuda Humanitária da Comissão Europeia (maio de 2020). *Acordo-quadro de parceria com organizações humanitárias*
 - ANEXO III; *Condições gerais*
 - ANEXO IV; *Regras e procedimentos aplicáveis aos contratos de bens, fornecimentos, obras e serviços adjudicados no âmbito das Finanças das Ações Humanitárias pelas Comunidades Europeias*
- CICV, Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (2014). *Orientação de Análise de Mercado*
- CICV, Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (2014). *Avaliação Rápida para Mercados*
- SC, Save The Children; Diretrizes de aquisições
- ACF, Ação Contra a Fome; Diretrizes da Cadeia de Abastecimento
- [Projeto PARCEL](#)
- [Associação de Logística Humanitária \(HLA\)](#)
- [Padrão Humanitário Central](#)
- [Normas Logísticas Universais em Logística Humanitária \(ULS\)](#)
- [Manual de aquisições ULS. Normas logísticas universais](#)
- [Normas de aquisição. Projeto PARCEL \(Reforço da Capacidade dos Parceiros em Logística\)](#)
- [A Parceria para a Aprendizagem do Dinheiro \(CaLP\)](#)