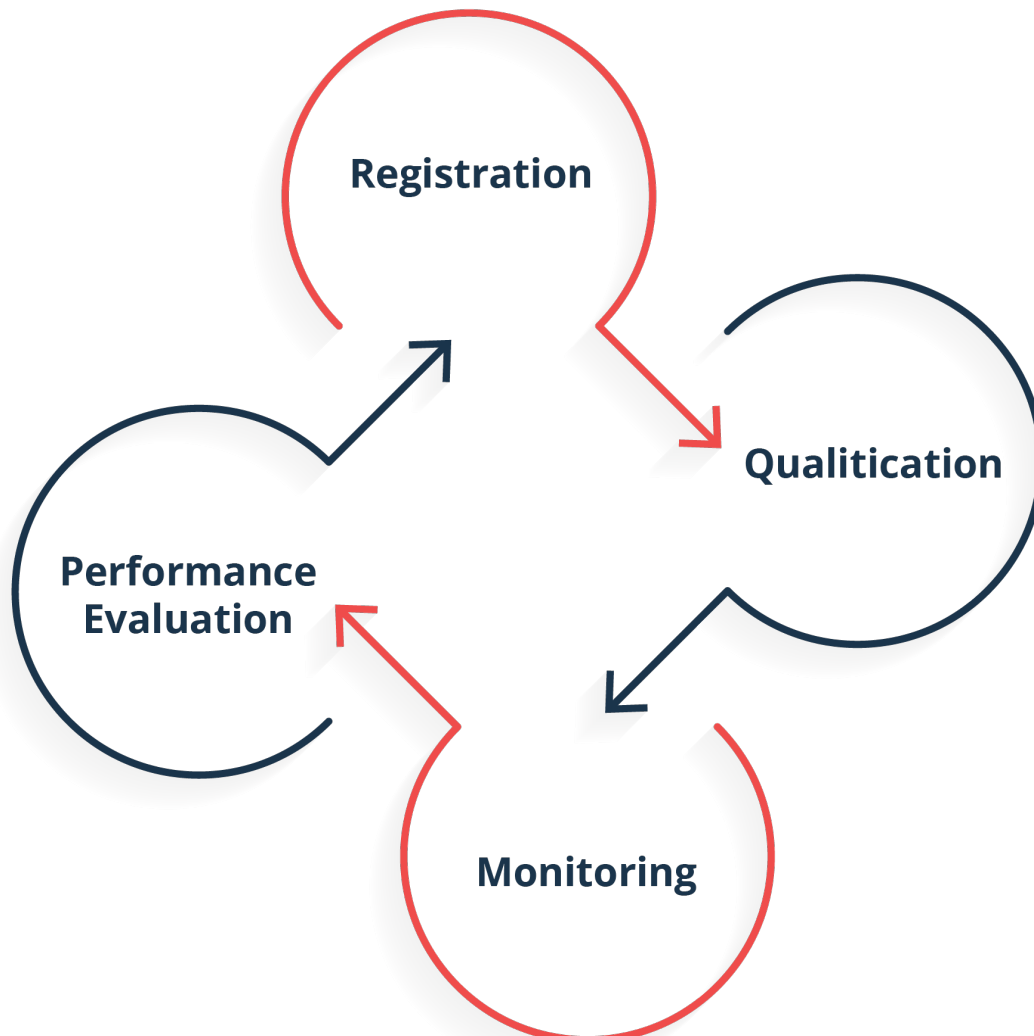


Gestão de fornecedores

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.