

Capítulo 7: Gestão de Cadeia de Fornecimento



Fota da capa: Um homem em fuga na fronteira. Catholic Relief Services está a responder as necessidades de urgência dos refugiados Sudaneses no Chad que escaparam dos conflitos na região ocidental de Darfur no Sudão. Fotografia por Kevin Hartigan/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Mapa de processos de Aquisição	2
Propósito deste Guia	3
Que função preenche a Aquisição?	3
Sumário deste Guia	3
Princípios Chave	5
Processos de Negócio de Aquisição 7.1 – Planeamento	10
Passo 7.1.1 – Planeamento da Procura	11
Passo 7.1.2 – Planeamento da Oferta	15
Passo 7.1.3 – Equilibrar a Oferta e a Procura	18
Passo 7.1.4 – Planear Rede de Logísticas	21
Processo de Negócio de Aquisição 7.2 – Fontes	24
Passo 7.2.1 – Pedidos	25
Passo 7.2.2 – Compra e Aquisição	29
Passo 7.2.3 – Contratos	34
Passo 7.2.4 - Gestão de Remessas	37
Passo 7.2.5 – Gestão de Pagamentos	41
Passo 7.2.6 – Gestão de Fornecedores	45
Processo de Negócio de Aquisição 7.3 – Execução	48
Passo 7.3.1 – Gestão de Inventário e Armazém	49
Passo 7.3.2 – Distribuição	56
Passo 7.3.3 – Gestão de frota	60
Processo de Negócio de Aquisição – 7.4 – Relatórios	63
Passo 7.4.1 – Relatórios e Manutenção de Registos	65
Listas de Verificação de Conformidade na Aquisição	68
Referências	88
Glossário	79
Anexo A: Modelo de Relatório de Inventário	89
Anexo B: Modelo de Folha de Itinerário	90
Anexo C: Modelo de Nota de Recepção de Bens	91
Anexo D: Modelo de Relatório de Estado das Mercadorias	92
Anexo E: Modelo do Relatório da Condição do Destinatário	93
Anexo F: Modelo de Relatório de Oferta de Redes Mosquiteiras e Distribuição	94
Anexo G: Exemplo da Descrição de Trabalho do Coordenador de Aquisições	95
Anexo H: Exemplo da Descrição de Trabalho do Assistente de Coordenador de Aquisições	97
Anexo I: Exemplo da Descrição de Trabalho do Coordenador Logístico EFR (Efficient Foodservice Response)	99



Capítulo 7: Gestão de Cadeia de Fornecimento



KARL GROBL/CRS

O Centro para Tratamento de Leprosos Gandhiji Prem Nivas das Missionárias de Caridade, perto de Calcutá, Índia, onde os pacientes recebem tratamento e aprendem como viver e trabalhar com as suas deficiências. Fundado pela Madre Teresa em 1958.

MAPA DE PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

MAPA DE PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

Planear Processo 7.1

Pode prever quanto de cada bem vai precisar?
Ver página 10

Fontes Processo 7.2

Tem um sistema para converter os pedidos em compras e encomendas?
Ver página 24

Executar Processo 7.3

Como gere o fluxo e armazenamento dos bens?
Ver página 48

Relatório Processo 7.4

Tem um sistema de relatório que vai ao encontro das necessidades e regulamentos dos doadores?
Ver página 64

PROPÓSITO DESTE GUIA

As orientações aqui presentes constituem um compêndio descritivo das necessidades, padrões mínimos e melhores práticas da gestão de cadeia de fornecimentos (GCF) tendentes a auxiliar a gestão de uma organização e seu pessoal no desenvolvimento e/ou fornecimento das políticas, processos e práticas da GCF.

As organizações interessadas em desenvolver e melhorar os seus negócios, políticas e manuais de procedimento podem utilizar a informação presente neste guia de modos diferentes. Cada organização desenvolve a sua própria compreensão, interpretação e implementação dos processos de negócio da GCF.

QUE FUNÇÃO PREENCHE A AQUISIÇÃO?

Todas as organizações necessitam de adquirir, armazenar e distribuir mercadorias, materiais (produtos) e serviços que suportam as suas actividades. Além disso, as organizações têm de gerir e monitorizar os produtos à medida que entram e saem dos armazéns. Os componentes da GCF – aquisição, transporte, armazenagem e gestão de inventários – são processos importantes que permitem à organização otimizar os recursos investidos em bens e serviços. A gestão eficaz dos recursos através de aquisições correctas, armazenagem e processos de gestão de inventariação contribui para a consecução dos objectivos estratégicos e operacionais de um projecto. Os processos da GCF eficazes e eficientes transmitem profissionalismo, conformidade, equidade, confiança e transparência aos membros constituintes da organização (membros, doadores, destinatários, autoridades locais e público em geral). Assim, a GCF requer atenção considerável.

Não existe um único modo correcto de concretizar os procedimentos e políticas da GCF. Factores como a dimensão da organização, a disponibilidade de fornecedores que facilitem os necessários bens e serviços, os movimentos de capital e o crédito da organização também têm influência na formação das políticas e procedimentos da GCF da organização.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Este guia diz respeito à aquisição de bens, materiais e serviços, armazenagem e gestão de inventários. Encontra-se subdividido em quatro secções: Planificação, Fontes, Execução e Relatórios. Cada uma destas secções está associada a requisitos específicos relativos ao registo e relato das informações.

OS PILARES DA GCF



O primeiro pilar da GCF contém secções focadas nos processos da GCF de planeamento que incluem planeamento de pedidos, planeamento de fornecimentos, equilíbrio entre fornecimento e procura e planeamento logístico.

O segundo pilar contém secções focadas em processos da GCF de fornecimento, incluindo pedidos, aquisições, gestão de fornecedores, gestão de doações, gestão de remessas e gestão de pagamentos.

O terceiro pilar foca os processos de execução com secções sobre armazenagem, gestão de inventários, gestão de activos e distribuição.

A circulação de relatórios realiza-se através de cada um dos pilares e possibilita e facilita a comunicação.

É recomendado o uso do instrumento IAHC0 (ver capítulo 2) bem como os questionários (que se encontram no início de cada secção) antes de ler o guia de modo a seleccionar as secções relevantes para cada organização. Dependendo das necessidades da organização, poderá não ser necessário ler completamente todas as secções ou capítulos.

PRINCÍPIOS CHAVE

1. Análise dos Princípios Chave

O processo da GCF é baseado em princípios que fornecem orientação. Se devidamente aplicados eles levam às melhores práticas nos processos da GCF. Esses princípios incluem:

a. Competição, Transparência e Abertura

As actividades de aquisição serão conduzidas de modo aberto e imparcial através de processos transparentes de aquisição e testagem adequados aos mercados, evitando especificações parciais e tratando todos os fornecedores de modo consistente e equitativo. Assim, os doadores ou fornecedores potenciais terão confiança na realização do processo de aquisição.

b. Valor Custo- Benefício

As agências devem medir o factor custo-benefício (isto é, pesar o valor do benefício da compra relativamente ao seu custo) tendo em consideração os seguintes factores:

- i. A compra está conforme as especificações;
- ii. Garantia de Qualidade
- iii. Capacidade do fornecedor (as suas capacidades técnicas e de gestão);
- iv. Vantagens de comprar localmente, que poderão incluir benefícios tais como maior rapidez na entrega, apoios e serviços locais e disponibilidade de sobressalentes

c. Conformidade com todas as normas e regulamentos legais em vigor.

Todas as aquisições serão efectuadas de acordo com as normas legais da área e em conformidade com as indicações dos doadores.

d. Controle Interno e Medidas de Gestão de Risco

Na medida do possível, os mecanismos de controle interno e de gestão de risco deverão estar a funcionar para salvaguarda dos recursos. Este aspecto será tratado mais adiante.

e. Conflito de Interesses

Tanto a organização como o seu pessoal evitarão sempre situações onde os interesses pessoais conflituem, possam conflitar ou haja potencial

para conflictuar relativamente ao mandato da organização. Este aspecto será tratado mais adiante.

f. Localizar

Cada produto, ao entrar na cadeia de fornecimento, precisa de ser registado individualmente e permanece inteiramente localizável através da cadeia, desde o planeamento aos relatórios pós-distribuição.

g. Responsabilização

As organizações devem assegurar-se que se responsabilizam por todos os bens e serviços que adquirem, armazenam, distribuem ou utilizam. A elaboração de relatórios regulares é necessária para apresentar aos membros uma imagem clara da situação da cadeia de fornecimento. Todos os processos e informações estão sujeitos a auditorias.

2. Princípios Chave: Controles Internos Detalhados

a. Controles Internos Básicos

Os funcionários desenvolvem transacções comerciais em nome da organização cuja posição de confiança implica que as suas acções sejam sujeitas aos mais elevados padrões de comportamento pessoal e profissional. A organização não adquire produtos para uso pessoal ou serviço dos seus funcionários, excepto em programas muito específicos aprovados pela direcção executiva. Todas as transacções deverão ser efectuadas para benefício exclusivo da organização e da sua missão.

b. Requisitos Mínimos de Controle Interno da GCF

- Há uma matriz de autorização e todas as ordens de aquisição ou requisição serão aprovadas segundo a matriz.
- Há separação de deveres entre as diferentes funções.
- Os conflitos de interesses são identificados e geridos.
- Presentes, doações e artigos gratuitos serão geridos no melhor interesse da organização e da ética de aquisição.
- Uma pessoa individual não pode aprovar as suas próprias requisições ou reembolsos.

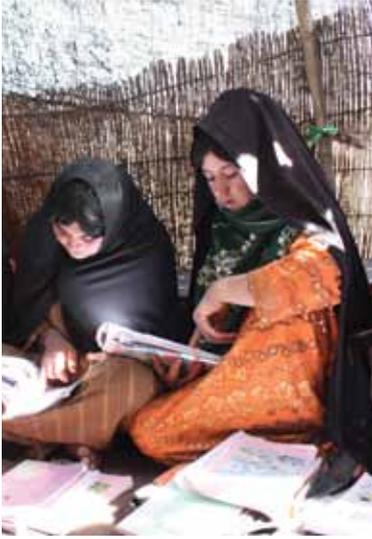
c. Segregação de Deveres

Poderá não haver pessoal suficiente para manter uma total separação de deveres. O nível mínimo de separação é o seguinte:

A PESSOA QUE	NÃO DEVERÁ
prepara uma requisição de compra	aprovar a requisição.
envia um pedido e conduz uma reunião do grupo licitante	receber a licitação da compra.
prepara uma ordem de compra	aprovar a ordem de compra.
emite uma ordem de compra	receber as mercadorias.

d. Matriz de Controle Interno

ÁREAS DE CONTROLO	OBJECTIVOS DOS CONTROLOS	ACTIVIDADE DE CONTROLO
Processos de Requisição e Aprovação de Compra	As compras são transparentes.	Será implementada uma cláusula sobre “conflitos de interesses”. Os compradores e os membros da comissão de licitações devem declarar todas as circunstâncias onde houver conflitos de interesses.
	Os artigos a adquirir destinam-se apenas ao uso da organização e nunca a uso pessoal.	As transacções são revistas e aprovadas por pessoal autorizado, possuem um propósito válido e são apropriadas para os fins a que se destinam(isto é, departamento respectivo, fonte de fundos, conta natural ou projecto). Um mapa de autorizações é posto em prática e as requisições são aprovadas de acordo com a respectiva autoridade.
		Existe a segregação apropriada de deveres entre quem inicia, quem prepara e quem aprova.
		Todos os itens adquiridos são recebidos antes do o pagamento ser autorizado, excepto no caso onde houver acordo de pagamento antecipado.
		As facturas simples não serão pagas mais de uma vez.O pagamento final dos artigos é feito após total recepção e após o controle processual verificar que não há duplicação de pagamento.
		É estabelecida uma comissão de licitação.
Pagamento e ligação a Finanças	Os pagamentos são feitos na finalização de um processo de aquisição de acordo com o fornecedor.	As facturas simples não serão pagas mais de uma vez. Os pagamentos de produtos só serão efectuados após boa recepção e após controle processual para assegurar que não há duplicação de pagamentos. Os pagamentos são efectuados com base nas ordens de aquisição originais e nas notas de recepção dos produtos.
	Há um processo de auditoria.	Cada comprovante de pagamento remete para o registo de aquisição e é controlado através de um processo de auditoria válido. Cada pagamento deve conter um número de requisição.
Manutenção de registos	Os registos são guardados de acordo com os requisitos legais locais.	Existe um processo de preenchimento oficial e os ficheiros são retidos de acordo com o mesmo. O processo define a nomenclatura, o período de retenção, o local e o empregado que controla os ficheiros.
		Os ficheiros serão destruídos sob a devida supervisão e com as aprovações necessárias.
		Todos os ficheiros terão uma cópia de segurança de forma apropriada.



CRS estabeleceu 64 escolas em algumas aldeias remotas na zona de Du Layna de Afeganistão. A maior parte das escolas são para as raparigas que tradicionalmente não andam distâncias longas foras das suas aldeias para encontrar escolas estatais.

3. Princípios Chave: Padrões Éticos Detalhados e Códigos de Conduta

Os padrões éticos e os códigos de conduta incluem uma declaração de princípios éticos, práticas e comportamentos esperados adoptados pela organização. Tais padrões e códigos diferem de organização para organização, mas em geral estabelecem práticas éticas como processos de gestão de conflitos de interesses, presentes e artigos gratuitos, confidencialidade e precisão na informação.

Na senda da missão da organização é da responsabilidade de todos os envolvidos nas actividades da GCF trabalhar para garantir o bom nome da organização, manter boas relações entre esta e os fornecedores e ter bem presente que os contactos pessoais são a principal base que influencia a opinião desses fornecedores de bens e serviços sobre a própria organização.

a. Padrões Éticos

Nos contactos pessoais com agentes externos, cada empregado representa a organização e deve reflectir e apresentar os interesses e necessidades de todas as unidades funcionais da organização. Cada funcionário deve aderir às seguintes práticas éticas:

- Considerar em primeiro lugar os interesses da organização e aderir às políticas estabelecidas em todas as transacções.
- Ser receptivo relativamente a todos os conselhos competentes de colegas e guiar-se por eles sem prejudicar responsabilidades relativas ao seu escritório.
- Fazer aquisições sem preconceitos, evitando quaisquer práticas lesivas da competição justa, ao mesmo tempo que busca a melhor relação custo-benefício.
- Exigir total conformidade com a legislação sobre gestão de negócios e com os requerimentos de todas as entidades que pretendam fornecer bens e serviços à organização.
- Exigir honestidade nas vendas ou outras representações à organização quer se trate de formulários modelo escritos, orais ou modelos de formulário de produtos.
- Participar em programas de formação de modo a que os conhecimentos e as competências sejam melhorados.
- Trabalhar com honestidade e denunciar todas as formas de negócios ilícitos.
- Providenciar uma recepção pronta e cortês a todos os que contactam a organização com propósitos legítimos.

- Aconselhar e cooperar com todas as unidades funcionais da organização na prática dos seus deveres da GCF.

b. Conflitos de Interesses

Os indivíduos envolvidos nas actividades da GCF deverão ser livres de interesses ou relacionamentos que possam conflitar com os melhores interesses da organização. Os empregados que tenham tais interesses ou relacionamentos deverão desvincular-se deles previamente a qualquer representação da organização perante as partes envolvidas em tais relacionamentos.

Os empregados não deverão participar em qualquer actividade ou decisão que envolva um conflito de interesses real ou potencial, a menos que a actividade ou decisão tenha sido pré-aprovada pela gestão da organização. Se tal aprovação tiver lugar, todos os termos e condições impostas pela gerência relativamente a essa, assim como actividade ou decisão deverão ser devidamente concretizados.

c. Presentes e gratificações

Nenhum funcionário ao serviço da organização poderá utilizar a autoridade da sua função para benefício particular. Para preservar a imagem e integridade dos empregados da organização, a gerência deverá desenhar políticas relativas à aceitação ou recusa de presentes, amostras e favores.

Para além disto, os empréstimos não deverão ser aceites de pessoas com quem haverá negociações posteriores, a não ser que essas pessoas tenham um negócio de fazer empréstimo a indivíduos (por exemplo, um banco, uma união de crédito)

d. Confidencialidade e Precisão da Informação

A maioria das transacções relativas a actividades da GCF têm uma natureza confidencial e devem ser tratadas como tal, especialmente no que respeita a fornecedores. É considerado pouco ético e também lesivo para a representação da organização que informações relativas a um fornecedor sejam facultadas a outros fornecedores.

As informações fornecidas no âmbito da participação em actividades da GCF têm de ser verdadeiras e justas e nunca destinadas a iludir ou deturpar.

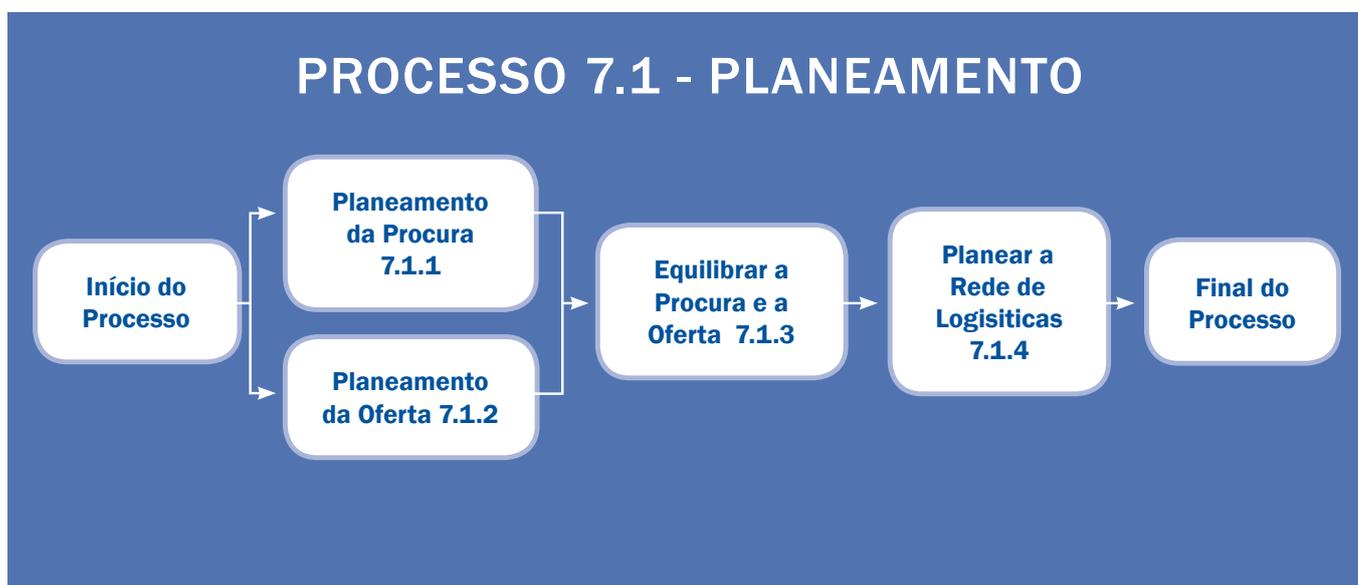
PROCESSOS DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.1 – PLANEAMENTO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O planeamento de aquisições e a gestão da cadeia de fornecimento referem-se à previsão de bens e serviços quer para uso interno quer para distribuição externa tais como os beneficiários de um programa alimentar. O processo determina a previsão dos fornecimentos: quantidades necessárias, especificações exactas e quando e onde os produtos são necessários. Também determina quando e onde fornecer os bens e serviços e quanto inventário levar. O processo de planeamento requer adequada compreensão das redes logísticas, das cadeias de fornecimento e das restrições tais como espaço em armazém, opções de transporte, tempo de entrega, transporte do inventário ideal, etc.

Cada cadeia de fornecimento deve ser planeada em detalhe, para evitar problemas durante a sua implementação. Problemas a minimizar ou eliminar incluem (mas não se limitam a) previsões inapropriadas das necessidades, tempos de entrega inadequados, definição deficiente das especificações necessárias, capacidade de armazenagem insuficiente ou excessiva, engarrafamentos ou interrupções no percurso. Uma cadeia de fornecimento bem planeada assegura que os bens e serviços indicados são entregues quando e onde são necessários.

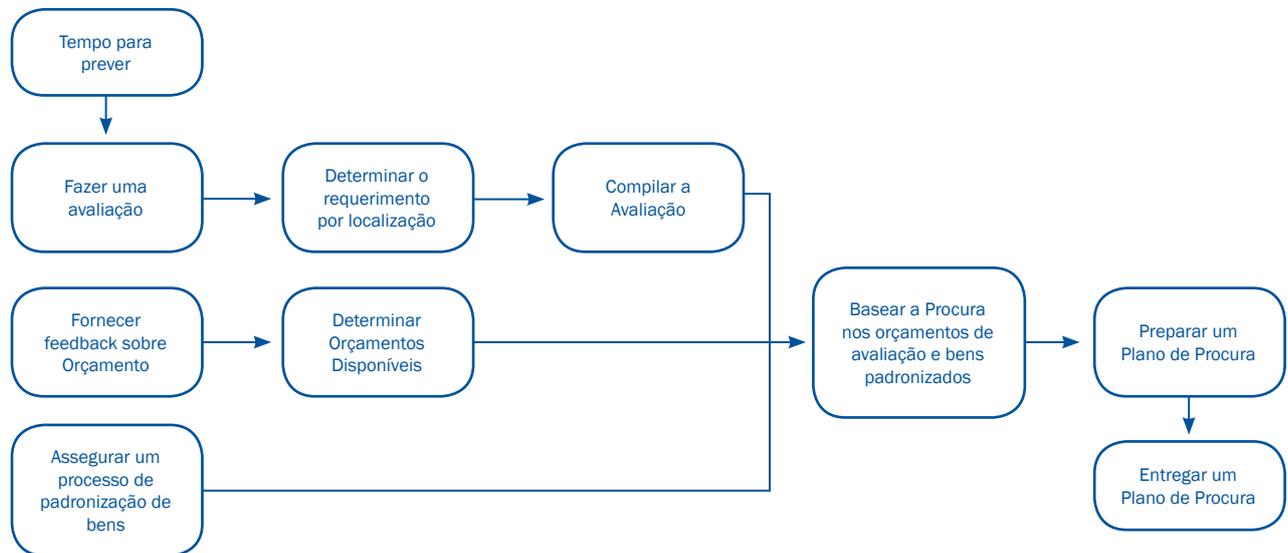
FLUXO DO PROCESSO



PASSO 7.1.1 – PLANEAMENTO DA PROCURA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA PROCURA
Número do passo	7.1.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Dados internos (planos operacionais, previsão dos participantes do programa, distribuição, inventário, bens que entram, previsão de procura anterior, especificações técnicas para produtos de uso frequente, previsão de rendimentos)2. Dados Externos (Inteligência de mercado, políticas e directrizes nacionais, requisitos dos doadores, condições ambientais, transporte e capacidade de armazenamento)
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Previsão dos bens, dos materiais e serviços necessários.
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Gerentes de Orçamento ou Programa lideram o processo de planeamento de procura2. A direcção executiva aprova as previsões de procura.3. Os coordenadores da logística fornecem a informação de logística4. São considerados os registos de fornecedores de aquisições e ofertas anteriores5. Os doadores fornecem informações sobre possíveis recursos
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade Financeira: alocação de orçamento e disponibilidade de fundos2. Unidade de Aquisição: informação sobre oferta anterior3. Unidade de logística: informação sobre logísticas e inventário, horários de entrega habituais4. Mobilização de recursos: informação sobre previsão de recursos
Sumário	Cada programa e área funcional da organização precisa de criar previsões realistas para as suas necessidades de oferta. As previsões necessitam ser consolidadas num plano de procura e aprovado pela chefia da organização.

O planeamento da procura assegura que a organização usa um processo formal para prever e validar os requisitos para bens e serviços para a implementação do programa. Planos de procura ideais criam uma previsão realista sobre o quê e quanto é necessário, quando e onde, e para que tempo específico (tal como um período contabilístico, ou um ciclo de projecto). Para alcançar isto, siga os passos descritos no quadro abaixo:



Um processo de planeamento de procura pode ser iniciado como resposta a:

- a. aprovação de um projecto ou programa ou
- b. actualização anual de um projecto ou programa.

Cada equipa de projecto ou programa e cada área funcional da organização necessita rever os seus objectivos para o período considerado (geralmente um ano), em consulta com o director de programa/orçamento para determinar os bens ou serviços necessários para atingir os objectivos para esse período.

A definição dos bens e serviços necessários é ainda desenvolvida pela determinação de quando e onde os produtos serão necessários, além da exacta especificação daquilo que é realmente necessário. Este exercício é o passo inicial no planeamento da procura e resulta numa cadeia de procura.

Cada equipa do programa e área funcional precisa contactar a unidade financeira e/ou de mobilização de recursos em relação à alocação e disponibilidades de orçamento/fundos; a informação também será partilhada com o departamento de oferta para o planeamento da oferta.

As unidades de aquisição e oferta fornecem informação detalhada sobre os produtos, baseadas em experiência de ofertas anteriores ou em qualquer outra informação de inteligência de mercado, incluindo possíveis desafios a respeito dos produtos do planeamento.

A unidade de gestão de inventário fornece informação sobre as linhas de abastecimento e sobre a capacidade da gestão do inventário para a movimentação, manuseamento, armazenamento, e responsabilização dos fornecimentos.

A gestão das logísticas fornece informação logística e de assistência na previsão das características dos produtos, tempos de entrega e horários.

O planeamento de procura está completo quando a linha/previsão de abastecimento são racionalizadas baseando-se em informações orçamentais, bem como em eventuais restrições à cadeia de abastecimento/logísticas.

REQUISITOS DE NEGÓCIO:

1. Características chave

- O plano integra fontes de dados existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- Permite a agregação de planos multi-departamentais.
- Fornece análises de dados simples e imediatas e outros cálculos apoiados por planilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variações no número de participantes no programa, parâmetros dos produtos, projecção de fundos e condições de mercado.
- Fornece valores financeiros com o propósito de definição de orçamentos.
- O plano fornece informações de dados agregados e desagregados.

2. Requisitos Mínimos

- Todas as fontes de informação são claramente referenciadas e verificadas no que diz respeito à correcção.
- O planeamento colaborativo e a previsão são usados quando e onde for apropriado para assegurar a harmonização e a racionalização relativamente às áreas funcionais.
- São utilizados métodos apropriados para desenvolver previsões detalhadas e especificações de produtos.
- Um calendário de previsões é definido; a aderência ao calendário de previsões é rigorosa.
- O planeamento e o planeamento de revisões frequentes são completados.

3. Melhores Práticas

- É atribuída responsabilidade específica para a função de domínio no planeamento/previsão.
- As metodologias de previsão são aprovadas e documentadas como procedimento operativo padrão (SOP).
- As informações sobre inteligência de mercados e outros dados internos

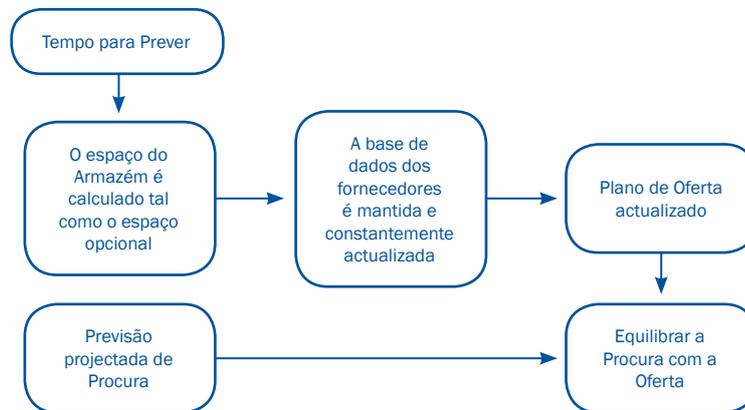
são utilizados para desenvolver previsões operacionais de longo prazo, incluindo especificações técnicas detalhadas para todos os produtos utilizados, os níveis de inventários precisos e actuais a ser utilizados, bem como dados actuais sobre os fornecedores.

- Existe um processo formal estruturado para recolher e analisar as informações de inteligência de mercado e os dados internos oriundos de fontes variadas.
- As informações de inteligência de mercado, os dados internos e os pressupostos das previsões são validados e actualizados regularmente.
- Há trocas de informação em tempo real entre as funções das cadeias de fornecimentos.

PASSO 7.1.2 – PLANEAMENTO DA OFERTA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA OFERTA
Número	7.1.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informação sobre novos doadores/subvenções 2. Previsão da Procura 3. Principal Base de dados de fornecedores 4. Informação dos mercados/base de dados dos fornecedores
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previsão de Oferta 2. Calendário de pedidos 3. Relatório sobre lacunas 4. Plano do inventário 5. Plano de contingência
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os gestores da logística lideram o processo 2. Os gestores do programa ou orçamento revêem e aprovam o processo de planeamento de oferta. 3. Os fornecedores dão informações úteis para o processo de planeamento assim como as primeiras datas, disponibilidade do material, etc. 4. Os doadores fornecem informações sobre possíveis recursos.
Pontos de integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa: ligação com a equipa de oferta para informações sobre disponibilidade, especificações, etc. 2. Aquisição: fornece informações sobre a inteligência de mercado, e possíveis desafios para os produtos referidos no plano. 3. Gestão da logística/inventário: fornece informação sobre a cadeia de fornecimento e sobre requisitos de inventário 4. Gestão financeira/orçamental: planeia o orçamento, verifica a alocação de custos e a especialidade de contabilidade.
Sumário	As organizações precisam de ter um plano de oferta aprovado para poder responder às necessidades de bens, materiais, e serviços necessários para a correcta implementação dos programas.

A planificação da oferta assegura que a organização utiliza um sistema formal através do qual a oferta vai ao encontro da procura de bens, materiais e serviços da organização; mantém um stock mínimo para produtos de necessidade habitual; e engloba um sistema que equilibra as flutuações da procura sazonais ou de emergência. Para alcançar estes objectivos devem seguir-se os sub-passos no esquema abaixo.



Na altura da planificação de procura (**Passo 7.1.1**), as equipas de cada uma das áreas funcionais precisam comunicar com a equipa de gestão da cadeia de fornecimento para obter informações sobre as especificações de produtos, disponibilidade, experiência anterior de fontes e possíveis obstáculos e/ou vantagens das diferentes previsões.

A equipa de gestão das cadeias de fornecimento deve fornecer à equipa de planeamento de procura a informação relativa a experiências anteriores de oferta, bem como qualquer informação sobre inteligência de mercado requerida e possíveis desafios relacionados com os produtos do plano.

A informação sobre a capacidade de gestão de inventário e restrições fornecerão uma boa base para planear o fluxo de oferta, esquemas de despacho e entrega, frequência, tamanho dos lotes e requisitos de manuseamento.

A unidade financeira deve providenciar informação sobre o orçamento e o fluxo de caixa para assegurar o gasto atempado e realista nos bens, materiais e serviços.

Muitas vezes o planeamento de procura e oferta (**Passo 7.1.1** e **Passo 7.1.2**) é feito simultaneamente num esforço colaborativo de toda a organização. Isto resulta num exercício de equilíbrio entre a procura com a oferta (**Passo 7.1.3**).

1. Características chave

- O Plano integra fontes de dados existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a agregação de requisitos de oferta multidepartamental.
- A equipa consegue calcular pedidos máximos e mínimos com base nas previsões de procura relativos aos bens, materiais e serviços.
- O plano incorpora tempos de entrega (fornecedor, tempos de distribuição, desalfandegamento, etc.) nas previsões de oferta.
- O plano considera os níveis de stock existentes, os pedidos de compra em curso, e as entregas em trânsito.

- Providencia relatórios simples e directos sobre esquemas de compras recomendados para previsões de curto, médio e longo prazo relativas a bens, materiais e serviços, apoiado por planilhas ou outra tecnologia.
- As informações de inteligência de mercado e a base de dados dos fornecedores podem influenciar as restrições de distribuição ao determinar quando, onde e como os produtos serão adquiridos e armazenados (por exemplo, capacidade, recursos, espaço de armazenagem, condições de manuseamento, prazo de validade, etc).

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída responsabilidade específica para a função de planeamento de oferta.
- A exactidão de todas as fontes de dados é verificada.
- Os processos de planeamento de oferta são aprovados e documentados segundo o procedimento operativo padrão (SOP).
- Fortes informações de inteligência de mercados e fornecedores são utilizadas para desenvolver previsões de curto, médio e longo prazo relativamente aos bens, materiais e serviços.

3. Melhores práticas

- É desenvolvida e mantida uma lista de fornecedores ou base de dados utilizando planilhas ou outra tecnologia.
- É desenvolvido um processo formal e estruturado de recolha e análise das informações de inteligência de mercado e de fornecedores oriundos de fontes múltiplas.
- Atribuir responsabilidades separadas para a manutenção de informações da inteligência de mercado e para as bases de dados dos fornecedores.
- As informações dos mercados e a base de dados dos fornecedores são validadas e actualizadas regularmente.
- A troca de informações em tempo real é feita entre funções das cadeias de fornecimento.
- Os produtos são classificados e uma estrutura de codificação de conta é concebida para permitir a fácil identificação e a comunicação pelos utentes.
- Os pedidos de bens, materiais e serviços são equilibrados relativamente aos limites da capacidade de armazenagem, transporte, níveis de inventário e esquemas da cadeia de fornecimento.
- A capacidade de armazenamento e transporte é calculada ao mesmo tempo que se investiga e documenta opções de capacidade adicional.
- Mantém-se um esquema de aviso prévio que detecte ameaças e tendências adversas nas cadeias de fornecimento.
- Mantém-se relações positivas e transparentes com os principais fornecedores chave.



DAVID SMYER/CHS

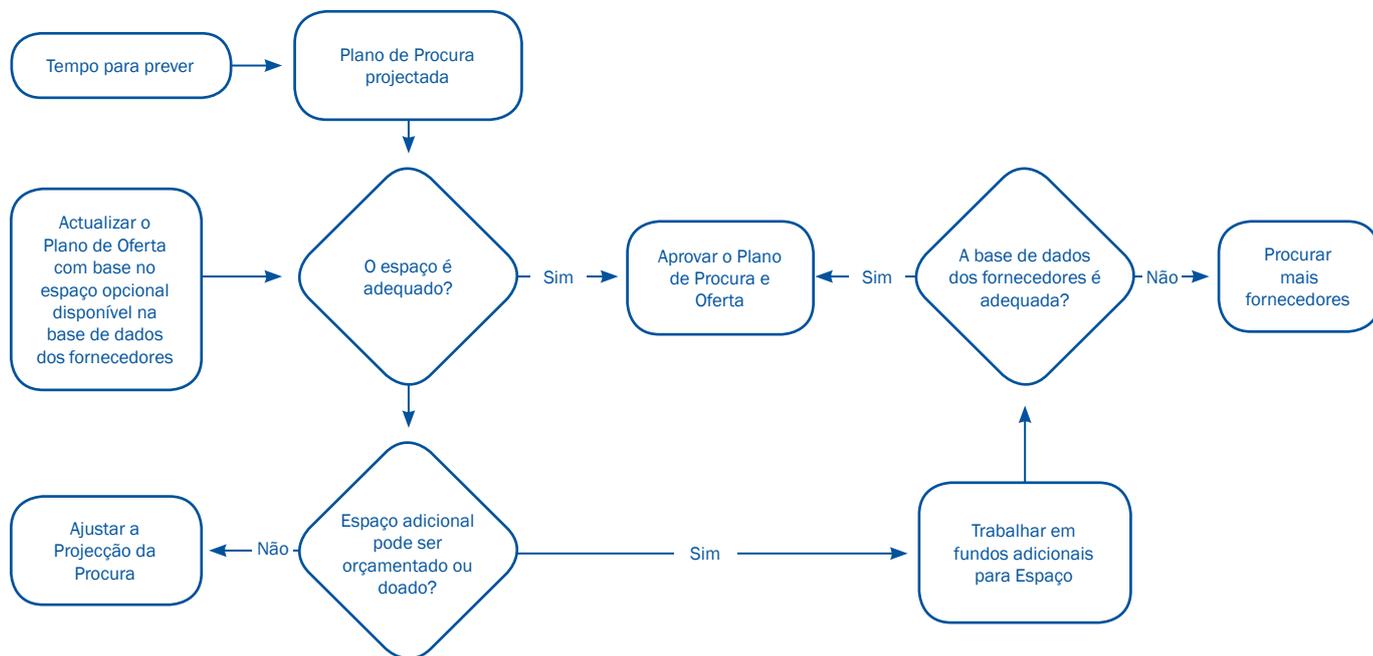
Dr. Jon Fielder do Hospital Kijabe consulta o seu colega Medico sobre o registo dos pacientes. O Dr. Fielder está directamente associado ao centro de aconselhamento e testagem voluntária do Hospital, que através deste 300 pacientes recebem o tratamento ARV fornecidos pela PEPFAR.

PASSO 7.1.3 – EQUILÍBRAR A OFERTA E A PROCURA

NOME DO PASSO	EQUILÍBRAR A OFERTA E A PROCURA
Número do passo	7.1.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Plano de Procura.2. Esboço da previsão de oferta.3. Informação sobre orçamento e angariação de fundos.4. Informação dos fornecedores.
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Fornecimento de aquisição e cadeia de consumo.2. Relatório sobre lacunas de oferta e reconciliação.
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. O coordenador de aquisições prepara o esquema dos materiais de acordo com as necessidades do planeamento.2. Os gestores do programa e do orçamento revêem e aprova o processo de planeamento.3. O director executivo ou o conselho directivo da organização aprovam o processo.4. O responsável financeiro fornece informação e comentários ao processo de previsão.5. Os coordenadores administrativos apoiam a operação de oferta.
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador financeiro: compatibiliza o planeamento financeiro com a cadeia de aquisições.2. Coordenador administrativo: leva a cabo um serviço atempado de selecção das contratações de fornecedores; trata da administração dos contratos.
Sumário	A cadeia de procura de toda a organização e as questões orçamentais devem ser ajustadas e analisadas de modo a acomodar as restrições de gestão da cadeia de fornecimentos e permitir a racionalização e eficácia na oferta, armazenagem, manuseamento, distribuição e utilização.

Uma vez que as necessidades do projecto foram determinadas através do plano de procura e identificadas as opções de oferta também através do planeamento de oferta, estes dois elementos devem ser alinhados para que o plano de oferta fique completo.

Muitas vezes na prática, sucede que o plano de oferta e o seu equilíbrio com a procura são feitos em simultâneo num esforço de equipa entre o departamento/ unidade de pedidos e o coordenador/unidade de aquisições. Neste caso, o processo de planeamento de oferta descrito acima (**Passo 7.1.2**) é apenas um passo teórico. Para alcançar isto, siga os sub-passos no quadro abaixo.



Os planos de procura e oferta têm de ser ajustados e equilibrados através de um processo de colaboração que atravessa toda a organização a nível funcional ou de projecto de modo a concretizar devidamente toda a linha de aquisição e oferta.

O coordenador financeiro deve estar envolvido nas definições das linhas de aquisição e oferta de modo a poder planear de forma apropriada os recursos financeiros e apoiar o processo de aquisições (particularmente os pagamentos aos fornecedores e prestadores de serviços).

O coordenador administrativo deverá ser informado das linhas de distribuição e discuti-las com o coordenador de aquisições de modo a saber até que ponto os diferentes prestadores de serviços (nomeadamente transportadores) estão envolvidos no processo de aquisição e distribuição, assim como a quantidade de espaço necessário no armazém. Esta informação permite um serviço atempado no que diz respeito à selecção e contratação do fornecedor de serviços.

1. Características chave

- O plano integra as fontes de informação existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- Permite colaboração entre as funções da organização para uma planificação eficiente.
- O plano fornece informação simples e directa que permite análises e cálculos apoiados por planilhas ou outras ferramentas.

- Permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variações nas projecções de fundos, ambiente logístico e/ou outras condicionantes de mercado.
- Proporciona informação agregada e desagregada.

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída responsabilidade do domínio do processo para a função de equilibrar a procura e oferta.
- Todas as fontes de dados são investigadas para averiguar a sua exactidão.
- Os processos de equilibrar a oferta e procura são aprovados e documentados segundo procedimento operativo padrão (SOP).
- O plano leva em consideração as flutuações nos ciclos de oferta e procura, bem como as condições ambientais da operação.¹
- A linha de distribuição tem de ser aprovada pelo coordenador executivo e pelos gestores de orçamento/do programa.

3. Melhores Práticas

- Os responsáveis têm total visão sobre os processos de procura e oferta durante o período de planeamento desejado.
- Há flexibilidade e resposta no equilíbrio oferta-procura.
- O plano fornece opções que vão ao encontro da procura, baseado em condições operacionais dinâmicas.
- Artigos de substituição, fontes alternativas e opções de entrega são pontos a identificar e considerar.
- Os utentes têm opções práticas para partilhar com outras pessoas interessadas, colegas ou outras partes interessadas. (É preferível que o exercício de equilíbrio entre oferta-procura seja efectuado a través de aplicações informáticas do tipo Excel).

¹ Por exemplo, a aquisição de medicamentos para a malária tem de ter em conta os picos altos e baixos da infecção; a aquisição de produtos agrícolas deve considerar que os preços baixam logo após a colheita; a aquisição de produtos para áreas que são difíceis de alcançar durante a época das chuvas tem de ser igualmente equacionada.

PASSO 7.1.4 – PLANEAR REDE DE LOGÍSTICAS

NOME DO PASSO	PLENEAR REDE DE LOGÍSTICAS
Número do passo	7.1.4
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de distribuição 2. Esquema de pedidos 3. Plano de inventário 4. Plano de contingência 5. Historial das transacções (remessa) 6. Registos da manutenção espaço de armazém
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do mercado de armazenagem 2. Análise do mercado de transportes 3. Relatório sobre a situação do espaço de armazém: localização, dimensão, formato, capacidade, custos, produtividade, condições de segurança, etc. 4. Relatório da situação de transporte: localização, capacidade e condição 5. Plano de minimização de riscos: segurança, manutenção, fumigação, controle de pragas, etc. 6. Contratos de transportes 7. Contratos de armazém
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. O gestor do programa/orçamento fornece informação. 2. O gestor logístico lidera o processo 3. O gestor da frota fornece informações ao gestor logístico
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamento do programa 2. Aquisição 3. Gestão de inventário 4. Gestão logística 5. Gestão orçamental
Sumário	Na base da linha de procura e oferta, a equipa de gestão de oferta tem de planear em detalhe as condições físicas em que se concretiza a linha de distribuição.

O planeamento logístico abrange a planificação de armazenagem e transporte. Inclui a determinação da localização dos armazéns; capacidade; e condições, incluindo estruturas de da disposição/formato, segurança e acessibilidade. Também envolve o planeamento de como entregar os produtos nos pontos de distribuição de modo seguro e atempado.

Quando a cadeia de distribuição é aprovada, as actividades físicas e de transacção e as condições de realização da cadeia têm de ser planeadas ao detalhe pelas unidades de cadeia de fornecimento e de aquisição. Isso inclui a identificação detalhada e a avaliação dos armazéns e outras estruturas de

armazenamento assim como a identificação de vendedores preliminares e dos fornecedores de serviços.

O planeamento logístico inclui todos os detalhes passo-a-passo de aquisição, fornecimento, recepção, armazenagem, despacho e distribuição, incluindo planeamento da gestão das frotas e transporte, planos de relatório da GCF e análise das necessidades e planeamento do pessoal e dos contratantes.

1. Características chave

- O plano integra as fontes de informação existentes através de plantilhas ou outra tecnologia.
- Fornece informação simples e directa que permite análises e cálculos apoiados por plantilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variáveis de armazenagem e variáveis de transporte.
- Inclui a realização de análise da localização e capacidade das instalações, com consideração dos custos.
- Inclui a realização da análise das necessidades e capacidade de transporte, com consideração dos custos.
- O plano examina as alternativas das redes logísticas.
- Reage a mudanças frequentes ou súbitas nos requisitos do serviço.
- O plano fornece um repositório de dados relativos à armazenagem e transporte e modos de disseminar a informação.

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída a responsabilidade específica à função de planeamento da rede de logísticas.
- Todas as fontes de dados são verificadas para testar a sua exactidão.
- Os processos de planeamento das redes logísticas são aprovados e documentados segundo procedimento operativo padrão (SOP).
- Existe uma metodologia facilitadora dos processos repetitivos.

3. Melhores Práticas

- O calendário do planeamento é definido e a aderência ao mesmo é rigorosa.
- É realizado um planeamento colaborativo.
- O plano utiliza fontes de dados existentes, incluindo previsões de fornecimento, esquemas de pedidos, relatórios de lacunas, planos de inventário e planos de contingência.

- Existe um processo formal e estruturado de recolha de informação de inteligência de mercado e de informações internas de fontes múltiplas.
- As informações de inteligência de mercados e os dados internos são validados e actualizados regularmente.
- Mantém-se uma troca de informações em tempo real dentro das funções das cadeias de fornecimento.
- Mantém-se uma listagem de transportadores actuais e potenciais, sua localização, capacidade e preço.
- Mantém-se uma lista de armazéns actuais e potenciais, localização, condições e capacidade.

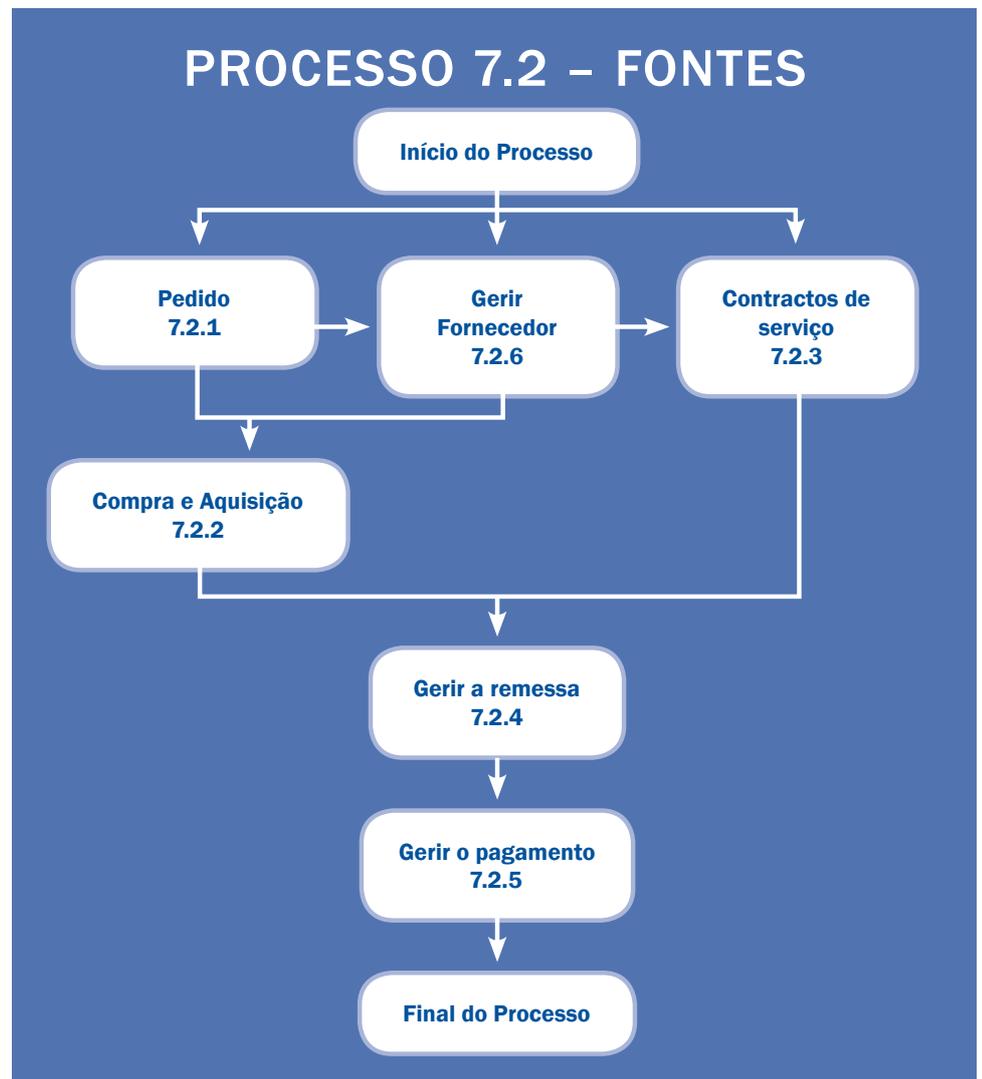
PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.2 – FONTES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As fontes referem-se a um certo número de processos destinados a facilitarem os pedidos de bens, materiais e serviços dos departamentos/unidades; a conversão desses pedidos em compras, assegurando a entrega dos produtos ou serviços solicitados; e no caso dos produtos, abrange igualmente a sua armazenagem e distribuição às partes que os pediram/utilizadores.

O tratamento das fontes requer a compreensão das condições de mercado de oferta; encontrar, avaliar e envolver fornecedores e manter uma base de dados dos mesmos; rastrear e gerir os fluxos de bens e material desde o fornecedor ou doador até ao destino final.

FLUXO DO PROCESSO



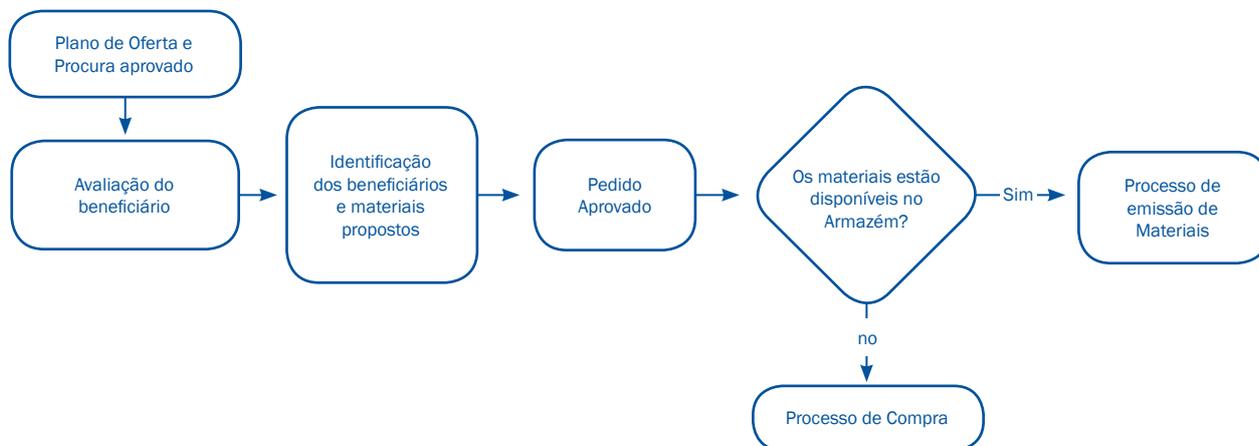
PASSO 7.2.1 – PEDIDOS

NOME DO PASSO	PEDIDO
Número do passo	7.2.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Especificação dos produtos incluindo quantidade e qualidade2. Destino dos produtos pedidos e uso a que se destinam
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Formulário de Pedido Aprovado
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Requerente2. Unidade ou pessoa responsável pelo orçamento3. Coordenador de aquisições4. Coordenador financeiro
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. O requerente apresenta o pedido.2. A unidade ou o responsável pelo orçamento é quem aprova3. O coordenador de aquisições recebe o pedido.4. O coordenador financeiro recebe as cópias dos pedidos
Sumário	O requerente faz o pedido de aquisição baseado num plano de aquisições aprovado

Um pedido de fornecimentos inicia-se pela existência de necessidades em qualquer unidade funcional respeitante quer a um projecto aprovado (tal como fornecimento de alimentos ou material médico) quer para consumo interno (tal com equipamento de escritório ou mobiliário). O responsável pelos pedidos tem de seguir procedimentos apropriados para realizar o pedido de fornecimentos.

Os bens, materiais ou serviços pedidos (doravante aqui designados por “produtos”) deverão ser identificados no plano de oferta e procura e na linha de distribuição aprovada, a menos que se trate de algo não planeado ou uma emergência aprovada pela chefia da organização.

Para alcançar isto, siga os sub-passos no quadro abaixo.



No final do processo de planeamento, aprova-se um plano de oferta e procura que assume a forma de uma linha de distribuição e um plano logístico (ver **Passo 7.1.4**). A execução do plano de logísticas começa com um pedido de aquisição, que vem das unidades funcionais quer para produtos para consumo interno, quer para distribuição de usuários externos (beneficiários).

No que concerne a produtos para uso interno, cada unidade funcional prepara o respectivo pedido (RFG) ou de serviços (RFS), de preferência uma vez por período (por exemplo, no início de cada ano financeiro). O pedido é aprovado pela chefia da organização e submetido à unidade de aquisição para despacho.

Quanto aos produtos destinados a distribuição externa, o plano de distribuição é preparado pela respectiva unidade de programa e submetido para aprovação pela chefia da organização. Dentro do plano de distribuição um certo número de produtos requeridos são identificados e um RFG ou RFS é preparado pelo Dono do plano de distribuição (requerente). O pedido é aprovado pela chefia da organização e submetido à unidade de aquisição para despacho, bem como à unidade de logísticas/GCF para o respectivo planeamento logístico.

Para o RFGs, o Coordenador de Logísticas ou da GCF verifica a disponibilidade de produtos em stock. Se os produtos estão em stock, o pedido é executado do stock existente. Se os itens não estão em stock, inicia-se um processo de compra.

1. Características chave

- O plano integra fontes de informação existentes, tais como informações do mercado, dos fornecedores e sistemas de informação sobre produtos.

- Reflecte informação do planeamento contida no plano operacional, programas aprovados, planos de oferta e procura, e plano logístico.
- Os produtos são identificados pelo requerente (gestor de orçamento/ programa ou usuário do outro lado) o qual fornece todas as especificações relevantes num formulário de pedido de compra ou RFG/RFS. Nos casos de produtos habituais, a referência pode ser feita a entregas anteriores, assegurando assim que os produtos preenchem os requisitos do pedido.
- O requerente entra em contacto com o coordenador de aquisição/ logístico para identificar a disponibilidade dos produtos ou outros factores que possam afectar o pedido.
- Os formulários de requisição são verificados e confirmados pelo dono e/ou chefe de departamento e aprovados pela chefia antes de serem submetidos ao departamento de aquisição.
- Os pedidos são documentados utilizando um sistema pré-definido de registo. As informações são validadas periodicamente.

2. Requisitos Mínimos

- Os pedidos são documentados utilizando formulários e procedimentos previamente aprovados.
- Incluem especificações e quantidades detalhadas.
- Os pedidos são verificados e autorizados por um coordenador autorizado (responsável de orçamento ou chefe de unidade) e aprovados pela chefia da organização.

3. Melhores Práticas

- A requisição é baseada numa rigorosa avaliação das necessidades e do inventário e sob confirmação da disponibilidade dos produtos requeridos dentro e fora da organização, através do departamento de compras.
- O requerente preenche formulários padrão de requisição de compras e fornece especificações exaustivas sobre o produto e sobre os requisitos da entrega.
- O formulário da requisição de compra é revisto pelo responsável de orçamento ou pelo chefe de departamento sob confirmação dos fundos e da relevância do pedido, e depois aprovado pela chefia da organização.
- O formulário de requisição da compra é submetido ao departamento de aquisição para processamento com uma análise apropriada e o

enquadramento do tempo. Requisições “urgentes” frequentes não são uma boa prática.

- A unidade de aquisição fornece informação rápida inicial sobre os pedidos submetidos e mantém o requerente informado sobre o desenvolvimento do processo de requisição.
- O requerente não pode aprovar os seus próprios pedidos.
- Nos casos em que a organização actua em nome de uma terceira parte, o pedido original do parceiro tem de ser incluído no formulário de requisição submetido pelo coordenador/departamento requerente.
- Através do preenchimento da requisição, o requerente fornece informação construtiva e de qualidade à monitorização do desempenho.

PASSO 7.2.2 – COMPRA E AQUISIÇÃO

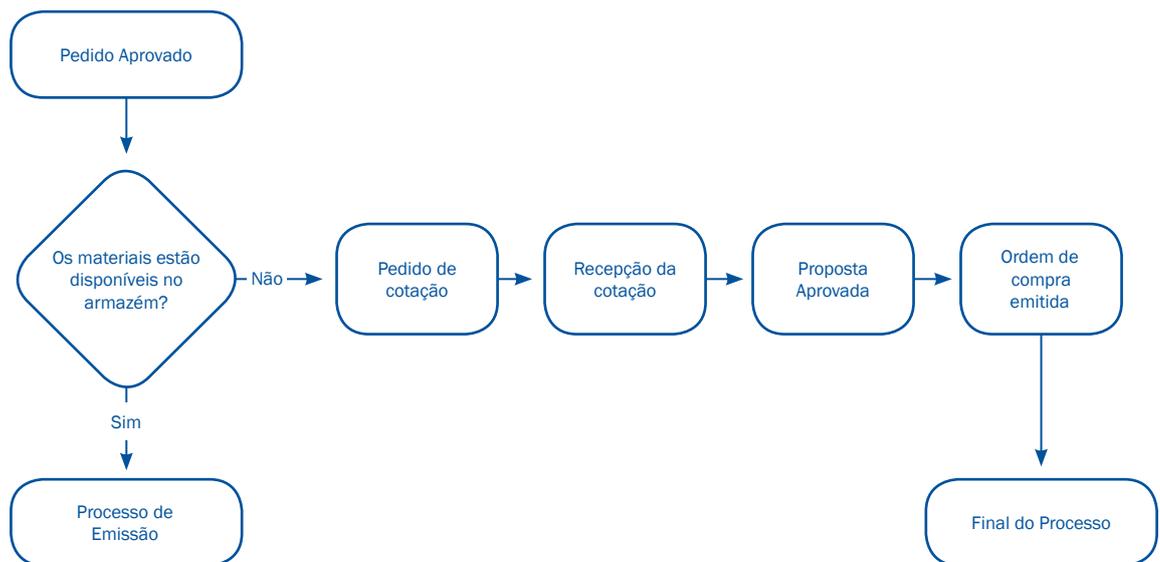
NOME DO PASSO	COMPRA E AQUISIÇÃO
Número do passo	7.2.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Política de Aquisição2. Aprovação do planeamento de oferta e procura e linha de distribuição3. Aprovação dos formulários de requisição4. Aprovação da lista de fornecedores5. Lista de especificações de itens aprovados/permitidos6. Amostra de Contratos de aquisição7. Para compras frequentes, os contratos existentes incluindo os custos dos produtos já previamente negociados
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Pedido de cotações (RFQ)2. Relatório de análise de propostas3. Contrato ou ordem de compra aprovado
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Requerente2. Coordenador de aquisições3. Comité de aquisições4. Fornecedores5. Autoridade local (se necessário)
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade requerente: inicia o formulário de requisição2. Unidade financeira: fornece informação sobre a codificação contabilística e o fluxo de caixa3. O comité de aquisições incluindo pessoal de outras unidades: testemunha o processo do RFQ para fazer o pedido4. Coordenador logístico: lança os produtos no sistema de gestão de inventários5. Unidade de conformidade: revê os acordos de aquisição6. Chefia da Organização: dá as aprovações
Sumário	Um pedido de compra aprovado inicia um processo de compra iniciando-se com um pedido das cotações e termina numa ordem de compra ou contrato com os fornecedores seleccionados.

A compra é uma parte do processo de aquisição durante a qual as requisições de aquisição aprovadas são de facto processadas colocando a ordem de compra aprovada junto ao fornecedor escolhido. O processo de compra segue em geral os passos abaixo:

1. Entrega de um pedido de cotações baseado no formulário de requisição de compra
2. Recepção de propostas de possíveis fornecedores
3. Análise e selecção das propostas dos fornecedores
4. Entrega de uma ordem de compra ou contrato de compra relativo a um fornecedor seleccionado

Uma ordem de compra é criada e preparada baseando-se em informações do formulário de requisição e nos preços fornecidos pelo fornecedor seleccionado. A compra dos materiais, bens, e serviços (daqui em diante referidos como “produtos”) deve ser encomendada quer através de um formulário de compra quer através de um contrato de aquisição aprovado.

No caso de doações em espécie, o processo de aquisição consiste em fazer um pedido de entrega ou encaminhamento, ou aceitar uma nota de doação ou autorização de transferência. Neste caso não é a organização que selecciona o fornecedor, mas pode envolver-se com o doador na definição das especificações do produto e no planeamento da distribuição. Para facilitar a apresentação, esta secção foca-se nas compras, com o entendimento de que alguns processos de compra não são relevantes, especialmente no que concerne a doações em espécie. Para concretizar estes pontos devem seguir-se os sub-passos do quadro abaixo:



O processo de compra segue os seguintes passos:

- A requisição de compra é aprovada se os produtos requeridos não estão em stock.
- O coordenador de compras solicita as cotações dos produtos aos fornecedores.
- Uma pessoa diferente do coordenador de compras recebe as cotações.
- A comissão de licitação revê as cotações. Diferentes níveis de recepção e aprovação de propostas podem ser acordados pela organização baseada nos valores dos produtos (ver “Riscos Associados às Aquisições” na **Lista de Verificação de Conformidade** para mais detalhes).

- A chefia da organização aprova o relatório comparativo das propostas.
- O coordenador das compras prepara um contrato ou pedido de compra que é verificado pela comissão de licitação e aprovado pela chefia da organização.
- O contrato ou pedido de compra é emitido ao(s) fornecedor(s) seleccionado(s).

1. Características Chave

- Um sistema de informação (manual ou informático) é posto a funcionar para registo da informação, desde as as requisições de compra aprovadas até à compra efectiva e utilização de produtos. Isto destina-se a assegurar consistência na preparação e concretização da compra assim como, a uma gestão adequada do inventário.
- É estabelecida uma política de aquisições que define os padrões de aquisição, os procedimentos e as etapas a seguir. A política determina a imparcialidade e transparência da compra dos produtos, estabelece níveis de aprovação, e estabelece níveis de valores de aquisição de produtos que precisem de compra directa, sem recolha de propostas, bem como as que precisam de passar por um processo de pedidos de quotações (RFQ) e processos de análise de propostas.
- Quem aprovar a ordem de compra confirma que ela é permitida pela legislação local e pelas práticas de negócios em vigor. (A aquisição e manuseamento de certos tipos de produtos segue regras e padrões nacionais e internacionais muito específicos).
- As RFQs são preparadas com informação contida na requisição aprovada.
- Processos correctos permitem uma competição justa, equitativa e transparente.
- A ordem de compra permite uma descrição das condições de compra e das regras que os fornecedores devem respeitar de modo a evitar possíveis conflitos durante o processo de compra.
- O processo de compra e os documentos respectivos respeitam inteiramente os regulamentos e políticas do governo local e doadores.

2. Requisitos Mínimos

- As políticas de compra e SOP são estabelecidas providenciando orientações claras em todas as categorias de compras, incluindo matrizes e níveis de aprovação.
- Os termos de referência das compras definem as funções e responsabilidades do pessoal envolvido na compra, bem como as estratégias e abordagens no relacionamento com os fornecedores.



Uma cooperativa de agricultores reúne-se em Svay Rieng, Cambodja.

- Um formulário de ordem de compra aprovado contém todas as condições requeridas no processamento da compra.
- Há um código de conduta que inclui uma política de gestão de conflitos de interesses.

3. Melhores Práticas

- Existem formulários de ordens de compra e contratos modelo de aquisição (p. ex., compras locais ou internacionais, acordos de serviços, etc.) que são utilizados de modo consistente.
- É estabelecido um sistema devidamente actualizado que regista o desempenho dos fornecedores e outras informações relevantes e que permite a monitorização dos fornecedores, a minimização dos riscos e a credibilidade da organização.
- É aprovado um nível de compras, bem como um quadro de autorização que permite à organização processar compras adequadas de bens e serviços utilizando as categorias de compras apropriadas.
- São enviados regularmente relatórios de aquisição aos empregados relevantes, fornecendo informação actualizada e estado de todas as ordens de compras efectuadas. Realizam-se reuniões regulares de coordenação entre os gestores, o departamento de aquisições e o departamento financeiro.
- Existe um processo de pagamento com passos detalhados a seguir, bem como uma lista de documentos de apoio a adicionar a todos os pedidos de pagamento.
- SOPs contém instruções para submeter RFQs e a recepção das propostas dos fornecedores interessados, incluindo o método de correspondência (p. ex., email, fax, envelopes selados...), prazos limite e outros mecanismos (p. ex., caixa de propostas ou um responsável pela sua recepção).
- Existe um sistema de rastreamento e acompanhamento de aquisições que refere a situação do pedido feito e fornece outra informação detalhada como desempenho dos fornecedores, historial do relacionamento de negócios entre a organização e os fornecedores, qualidade dos itens cotados e/ou recebidos, duração da entrega dos bens ou serviços após boa recepção da ordem de compra aprovada.
- Existe um sistema de informação para validar que os bens e materiais adquiridos se podem ajustar às restrições da cadeia de fornecimento (capacidade do armazém, etc).
- Os procedimentos de selecção de fornecedores proporcionam

informação detalhada sobre o tratamento das cotações e permitem a documentação de uma competição justa e transparente.

- Um sistema de arquivamento permite a manutenção dos comentários dos responsáveis pela revisão que podem ser usados como referência em futuros negócios com os fornecedores.
- Um sistema de informação permite à organização enviar notas de rejeição de propostas aos fornecedores cuja licitação não foi aceite.
- A ordem de compra inclui opções para atribuir custos a um centro de custo específico (p. ex., um projecto em especial ou fonte de financiamento).

PASSO 7.2.3 – CONTRATOS

NOME DO PASSO	CONTRATOS
Número do Passo	7.2.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Política de acordos2. Formulários de requisição aprovados3. Lista de fornecedores aprovados4. Exemplos de contratos
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Pedidos de cotação (RFQ)2. Relatório de análise das propostas3. Contratos/ordens de compra aprovadas
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. O requerente2. O coordenador de aquisições3. Comissão de aquisições4. Fornecedores de bens e serviços5. Governo do país anfitrião – conforme os casos (alguns países exigem o registo dos contratos)
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade de pedidos: inicia o formulário da requisição2. Unidade financeira: lida com a informação sobre os códigos contabilísticos e fluxo de caixa3. A comissão de aquisição, incluindo pessoal de outros departamentos: testemunha o processo de RFQ de encomenda4. Coordenador de logísticas: lança os produtos no sistema de gestão de inventário5. Unidade de verificação de conformidade: revê os acordos de aquisição6. Chefia da organização: emite as aprovações
Sumário	Os contratos devem ser desenvolvidos para todas as aquisições de produtos ou serviços.

Estas linhas de orientação abrangem o processo de criação de um acordo comercial, durante o qual os produtos aprovados, serviços de consultadoria ou pedidos de equipamento são eficazmente processados entrando num contrato com o fornecedor individual, companhia ou prestador de serviços.

O processo contratual segue geralmente os seguintes passos:

- Submissão de um pedido de cotações (RFQ) baseado num formulário de requisição de compra e no âmbito do trabalho em curso
- Recepção de propostas de possíveis fornecedores ou prestador de serviços
- Análise de propostas e selecção de um fornecedor ou prestador de serviços

- Submissão de uma a ordem de compra² ou contrato com o fornecedor ou prestador de serviços seleccionado

O contrato é preparado baseado nas informações dos formulários de requisição, no âmbito do trabalho (SOW) e nas cotações recebidas da parte do fornecedor ou prestador de serviços seleccionado, usando de preferência um contrato-modelo aprovado.

O coordenador de compras, com a assistência das unidades de financiamento e de pedidos, deve elaborar um contrato sempre que um fornecedor é seleccionado. O contrato deve basear-se na legislação local, requisitos laborais e outros requerimentos se necessário.

Os contratados não são empregados da organização. Os seus contratos devem estipular claramente as limitações da sua associação com a organização. Para as diferenças entre contratados e empregados é conveniente analisar o capítulo 8, Guia dos Recursos Humanos.

1. Características Chave

- É instituído um registo de contratos e acordos (normal ou computadorizado) para registar a informação relativa a todos os contratos.
- É estabelecida uma política de assinatura de acordos a que se adere.
- Todos os contratos se baseiam num modelo legalmente revisto e aprovado.

2. Requisitos Mínimos

- As políticas contratuais e SOP estão em vigor para proporcionar orientações claras sobre a revisão e aprovação dos patamares respectivos.
- Os acordos são apoiados por uma clara visão do âmbito do trabalho, factura de materiais ou serviços com especificações detalhadas sobre os bens ou serviços pedidos.
- Todos os contratos devem ser revistos tendo em conta possíveis conflitos programáticos com outras unidades funcionais da organização.
- Devem ocorrer revisões orçamentais para assegurar que as obrigações financeiras são devidamente planeadas.
- Deve existir um registo exaustivo de todas as negociações contratuais e correspondência relacionada.
- Apenas pessoal devidamente autorizado e identificado nas delegações

² Nota: Uma ordem de compra é um contrato.

contratuais possui autoridade para negociar, rever ou iniciar um contrato em nome da organização.

- Existe um código de conduta que inclui uma política de gestão de conflitos de interesses.
- Nos contratos que envolvem licitação, o respectivo processo tem de ser documentado.

3. Melhores práticas

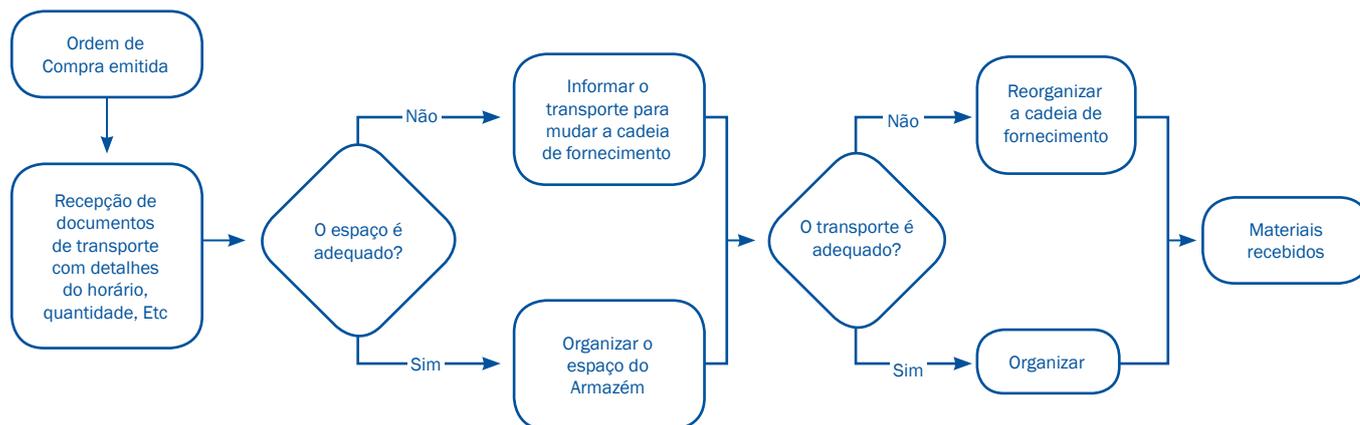
- Todos os contratos e acordos têm uma revisão legal documentada de modo a assegurar que se destinam ao fim pretendido sem criar problemas legais desnecessários ou riscos à organização.
- Todos os contratos entram no registo contratual da organização.
- Todos os contratos incluem o título da posição do empregado responsável pela elaboração do contrato e sua gestão.
- Deve ser aberto um dossiê de contrato oficial para todos os novos contratos. Nele devem ser incluídos esboços do contrato, cópias alteradas e uma cópia assinada do original. O dossiê será arquivado no departamento respectivo.
- O pessoal envolvido na negociação ou nos estabelecimentos de contratos deve possuir conhecimentos apropriados da legislação contratual.

PASSO 7.2.4 - GESTÃO DE REMESSAS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE REMESSAS (TRANSPORTE E ENTREGA DOS FORNECEDORES)
Número do Passo	7.2.4
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade e condições de recebimento do(s) armazém(s) 2. Quantidade, qualidade e requisitos de espaço 3. Antecipação do tempo de armazenamento e custos de utilização 4. Cotações. Ordens de compra ou certificados de doação 5. Datas de entrega, termos e condições 6. Informações sobre transportes e horários usuais de trânsito
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos/ordens de transporte 2. Folha de itinerário ou notas de recepção das mercadorias 3. Boa recepção dos produtos 4. Relatório de entregas 5. Reclamação sobre perdas e danos
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador logístico/de aquisições 2. Receptor (fiel de armazém ou gestor do programa/orçamento) 3. Transportadores e fornecedores 4. Outros prestadores de serviços, tais como agentes burocráticos, supervisores, ou outros trabalhadores
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportadores: fornecem informação sobre a remessa a receber, tempos de entrega, termos e condições 2. Fornecedores: fornecem detalhes sobre a remessa 3. Parte Requerente: fornece informação sobre a entrega
Sumário	A remessa consiste no movimento e entrega dos bens e materiais adquiridos desde o armazém do fornecedor até ao coordenador requerente ou ao armazém da organização. Também pode estender-se até à entrega ao destinatário final.

Os produtos adquiridos têm de ser levados desde o fornecedor até à entidade que os pediu. O processo de entrega envolve transporte. Em alguns casos, os produtos podem ser produzidos localmente, por exemplo, no mesmo país, e colhidos pela agência ou entregues pelo fornecedor. Noutros casos os produtos são adquiridos no estrangeiro e são remetidos por avião, navio, comboio, estrada ou qualquer combinação destes meios, até ao ponto de entrega designado.

Os produtos vindos do estrangeiro têm de ter despacho alfandegário e estão sujeitos à legislação de comércio internacional e leis locais sobre importação de bens. O transporte pode ser acordado com o fornecedor ou pela organização/comprador. Os termos da entrega, o título associado e os riscos têm de ser acordados na altura em que é feito o pedido (ver **Passo 7.2.2**). Para concretizar este ponto devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



Os produtos são enviados pelo fornecedor e entregues no armazém da organização ou à entidade requerente de acordo com o contrato ou ordem de compra emitida. No caso de produtos que ocupem muito espaço nos armazéns da organização, o coordenador logístico deve determinar se haverá espaço suficiente para armazenar as remessas antes da compra e entrega. Se não houver, esse empregado ou o coordenador de compras deve providenciar espaço adicional. A entrega será atrasada até à disponibilização do espaço adequado.

Se a organização se responsabilizar por trazer os produtos desde o armazém do transportador, o coordenador logístico ou de compras têm de se assegurar que haverá opções adequadas de transporte para facilitar o processo de entrega. Para uma explicação detalhada dos termos de entrega, ver o item Incoterms 2000³.

Todas as entregas têm de ser documentadas utilizando como documentos a folha de itinerário e a recepção tem de ser reconhecida no mesmo documento ou nota de recepção de bens. Qualquer discrepância na qualidade ou quantidades deve ser anotada.

Para produtos de grande volume ou frágeis, o processo de entrega deve ser testemunhado por um assistente independente e documentado num

³ Pohjola (n.d.) Incoterms 2000 : Pontos críticos no transporte internacional. Recuperado Dezembro 14, 2010 de <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf> ou PBB Global Logistics (n.d.)

relatório de supervisão. Este descreve claramente as condições de entrega e regista discrepâncias entre quantidade e qualidade pedidas e entregues. A responsabilidade por perdas e danos deve ser claramente determinada para ser incluída no relatório de perdas e respectivo processo de queixas.

Os produtos recebidos devem ser armazenados de modo ordenado de acordo com as melhores práticas de manuseamento e armazenagem. Geralmente o fornecedor ou doador dá orientações específicas para o manuseamento e armazenagem dos produtos.

1. Características Chave

- Existem sistemas confiáveis manuais e electrónicos para registar e gerir as informações de inventário.
- Existe um sistema implantado que certifica as quantidades e qualidade dos produtos recebidos de acordo com os documentos e/ou pedidos e que permite gerir perdas e danos relativos a contratos de compra e transporte.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição recebem dos fornecedores informações antecipadas sobre as condições do envio e entrega.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição conseguem determinar se uma remessa programada para entrar pode ou não ser acomodada com base nas restrições (capacidade de armazenagem, recursos, etc.) a tempo de providenciar alternativas correctivas.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição estão em contacto permanente com os fornecedores e outros parceiros ao longo da cadeia de fornecimento para acompanhar a expedição dos produtos.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição recebem a documentação necessária tal como folhas de itinerário e facturas, com antecipação suficiente para despacho alfandegário atempado e para a entrega dos produtos.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição são informados, e se possível consultados sobre tempos de transporte e tempo estimado de entrega de modo a assegurar fluxos correctos e planeamento adequado da recepção.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição conseguem manter uma lista de transportadores disponíveis com preçário que apoiem a rota planeada e os custos estimados do transporte.
- Quando o transporte é preparado pela organização, a comissão de aquisição deve apresentar o contrato de transporte e o levantamento ou desalfandegamento, conforme o caso. Os serviços de pedido de



Um abrigo familiar em Touloum, Chad. CRS está a responder as necessidades de urgência aos refugiados Sudaneses no Chad que se escaparam dos conflitos da região do Darfur, no oeste do Sudão.

transporte, levantamento e desalfandegamento devem seguir o processo descrito na secção de Compras.

2. Requisitos Mínimos

- O processo de recolha, envio e entrega é documentado através da factura, nota de entrega, folha de itinerário, nota de recepção dos produtos ou o certificado de recepção.
- Existem infra-estruturas e equipamento adequado para receber e armazenar os produtos. Estas incluem espaço de armazenagem apropriado e formulários/ferramentas de gestão de armazenamento.
- O coordenador que recebe é informado das datas e tempos estimados da entrega, tal como dos termos e condições de entrega antes das entregas.
- Os contratos de transporte e aquisição devem esclarecer os termos da entrega utilizando a linguagem específica “Incoterms”.

3. Melhores Práticas

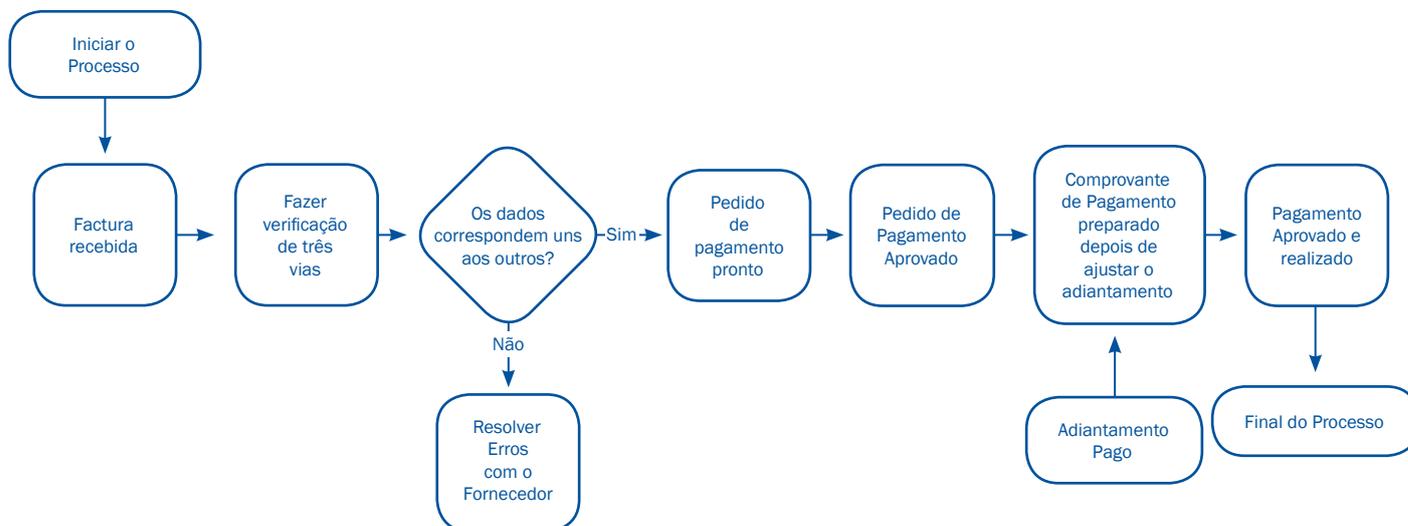
- Existe um sistema completo de informação de inventário em papel e electrónico com boas opções de arquivamento e recuperação de documentos.
- Existe um sistema de certificação de quantidade e qualidade para os produtos recebidos, para gerir perdas e danos e para pagamento às transportadoras.
- Se se trata de produtos específicos e/ou em grandes quantidades, tais como produtos agrícolas, torna-se necessário contratar um supervisor profissional independente.
- Se se trata de produtos importados e em grande quantidade, seria bom contratar um agente de transportes profissional e/ou um agente alfandegário ou despachante que facilite a burocracia da importação.
- Os contratos de aquisição e transporte devem especificar níveis de tolerância relativamente a quantidades, qualidade e termos de entrega.

PASSO 7.2.5 – GESTÃO DE PAGAMENTOS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE PAGAMENTOS
Número do passo	7.2.5
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Requisição da compra2. Ordem de compra3. Nota de recepção dos produtos4. Factura5. Relatórios de supervisão e outros
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Pedido de pagamento2. Documentação de pagamento (finanças)
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Fornecedor2. Coordenador de compras3. Gestor de armazém4. Coordenador financeiro5. Director da organização
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade financeira: processa e verifica os pagamentos2. Sistema de base de dados sobre os fornecedores/ informação de mercado: conduz a verificação de desempenho dos fornecedores e produtos
Sumário	As facturas dos fornecedores devem ser verificadas segundo o seu desempenho e processadas prontamente para pagamento.

Os pagamentos aos fornecedores só devem ser efectuados após bom cumprimento de todos os requisitos relativos à entrega dos produtos, de acordo com o estipulado no pedido/contrato. Os requisitos incluem especificação de materiais ou serviços, horário e termos de entrega e condições dos produtos à chegada.

Os responsáveis que fazem e aprovam pagamentos aos fornecedores devem assegurar-se que os interesses da organização estão protegidos. Para as encomendas que precisem de um relatório de inspecção, o pagamento só pode ser feito após a finalização do mesmo. Quaisquer perdas e danos devidos ao fornecedor ou outro intermediário devem ser abatidos ao pagamento, a menos que outros acordos de reclamação tenham sido estabelecidos. Para concretizar este ponto, devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



O fornecedor envia a factura depois da recepção dos produtos. O pessoal encarregue de receber as facturas verifica em triplicado que os produtos foram recebidos de acordo com a ordem de compra, que os preços conferem com o estipulado e que a factura confere com a conta final e certificação de qualidade. Se a verificação tripla identificar um problema em qualquer destes aspectos, a factura é devolvida ao fornecedor para rectificação.

Um pedido de pagamento é preparado baseando-se na factura com o apoio da ordem de compra, pedido de compra, comparação de propostas, nota de recepção e outros detalhes julgados convenientes. O pedido de pagamento é aprovado pelo supervisor do departamento que pediu.

A unidade financeira prepara a documentação de pagamento baseada no pedido de pagamento e após alguns ajustes para qualquer adiantamento já pago ou qualquer penalização ou interesse que seja aplicável. O pagamento é aprovado de acordo com a autoridade que aprova.

Para orientação nas questões financeiras relativas a aquisições e gestão de pagamentos, convém rever o capítulo 6, Guia Financeiro.

1. Características Chave

- O sistema de gestão de inventário e aquisição integra o sistema financeiro para permitir a verificação e autorização de pagamento aos fornecedores.
- Quem iniciar o pedido de pagamento realiza uma análise tripla entre a ordem de compra, a nota de recepção e a factura. O total facturado nunca pode ultrapassar o estipulado na ordem de compra ou o valor do recebido como estipula a nota de recepção.
- Os fornecedores devem entregar as facturas e toda a outra

documentação de apoio. A organização deve designar a pessoa ou o departamento que recebe as facturas.

- Todas as discrepâncias devem ser anotadas e comunicadas ao fornecedor. O pagamento só pode ser efectuado após o ajuste dessas diferenças. Ao fornecedor só pode ser paga a quantia do ajuste.
- Quem efectuar o pedido de pagamento deve assegurar-se de que haverá cláusulas de penalidade aplicáveis baseadas na ordem de compra inicial ou no contrato se o fornecedor não cumprir os requisitos especificados ou os termos de entrega.
- Os pagamentos nunca devem ser efectuados antes da confirmação de que os produtos foram bem entregues e todos os serviços certificados como completos e satisfatórios. Os produtos defeituosos, não recebidos ou serviços em desacordo com o estipulado não serão pagos.
- O pagamento antecipado aos fornecedores pode ser feito em ambientes específicos baseado em certas circunstâncias de compra. Contudo, em caso algum a organização será colocada na situação de aceitar o “menor dos males”. A regra geral estabelece que o valor pago antecipadamente nunca pode exceder o das mercadorias ou serviços já fornecidos ou recebidos pela organização. Esta nunca deve estar numa posição de crédito em relação ao fornecedor.
- Todos os pedidos de pagamento devem ser apoiados por documentação específica, incluindo, no mínimo, a requisição de compra, ordem de compra, nota de recepção e factura. No caso de ser necessário um relatório de supervisão ou outra análise de qualidade, os documentos respectivos devem ser anexados como documentação de suporte.

2. Requisitos Mínimos

- O pedido de pagamento é aprovado por uma pessoa diferente do coordenador de compras.
- A verificação tripla é efectuada e revista após recepção da factura do fornecedor.

3. Melhores Práticas

- A política de aquisições da organização e os contratos ou ordens de compra devem especificar os termos de entrega e do pagamento para evitar mal-entendidos ou litigâncias.
- Nenhum pagamento adiantado deve superar o valor da entrega na altura do adiantamento. Os adiantamentos aos fornecedores devem

ser uma excepção e não a regra. Qualquer adiantamento deve apenas cobrir parcialmente a parte dos produtos já entregue.

- Todos os pagamentos são aprovados com base numa matriz de autorização aprovada.
- A informação sobre pagamento e desempenho dos fornecedores é fornecida ao responsável pela actualização da base de dados dos fornecedores.

PASSO 7.2.6 – GESTÃO DE FORNECEDORES

NOME DO PASSO	GESTÃO DE FORNECEDORES
Número do passo	7.2.6
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Formulário de informação do fornecedor2. Relatórios de análise de mercado3. Revisão adhoc do desempenho dos fornecedores4. Aprovação em processo de pré-visualização
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Base de dados com informação sobre o mercado (produtos e fornecedores)2. Relatórios sobre o desempenho dos fornecedores
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de compras2. Coordenador de armazém3. Responsável pela actualização4. Director da organização
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Sistema financeiro2. Sistema de gestão de inventário3. Partilha de informação dos mercados entre unidades funcionais4. Chefia da organização para as relações com os fornecedores
Sumário	As organizações têm de manter informação adequada sobre os fornecedores e manter com eles relações correctas, abertas e transparentes.

A gestão de fornecimento é um dos papéis da unidade de aquisições. Consiste em reunir informação sobre fornecedores, produtos, inteligência de mercado, gestão do desempenho de fornecedores, gestão da relação dos fornecedores.

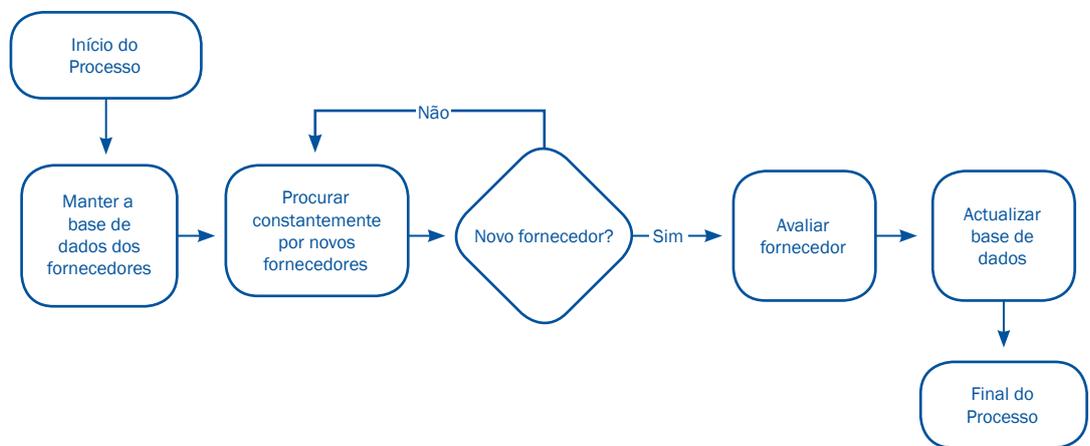
A informação sobre fornecedores, productos, e inteligência de mercado consiste na informação reunida e sistema de armazenamento ou numa base de dados onde os produtos normalmente adquiridos e os fornecedores frequentes são monitorizados e avaliados segundo o seu desempenho.

A gestão do desempenho dos fornecedores inclui a monitorização das entregas, informações do consumidor sobre a qualidade do produto, a qualidade do serviço, bem como a consistência e competitividade dos preços. Estes e outros indicadores podem variar de mercado para mercado, fornecedores, produtos, serviços, mas com o tempo essas variantes mostram tendências claras.

O relacionamento com os fornecedores é importante quando a organização realiza negócios regulares com os mesmos. Uma relação honesta e transparente permite recolher informações e efectuar bons negócios,

assegurando respeito mútuo e qualidade do serviço. A relação com qualquer fornecedor nunca deve ser causa de conflitos de interesses, favoritismo ou corrupção. Os responsáveis em contacto com fornecedores devem seguir sempre os comportamentos descritos no código de conduta.

Alguns doadores e/ou governos adoptam certas orientações relativas a fontes ou produtos e/ou fornecedores permitidos. A organização deve sempre assegurar-se que conhece e adere às referidas políticas dos doadores/governos, procedimentos, orientações ou restrições relativas a fontes de produtos, especificações, avaliação dos fornecedores ou filtragem de requisitos. Para implementar este ponto devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



1. Características chave

- Existe um banco de dados electrónico ou manual de todos os fornecedores atuais ou potenciais, que é mantido.
- O registo ou base de dados contém informação como a identificação e outros aspectos relativos ao fornecedor, locais de entrega possíveis (incluindo a hipótese de ser feita directamente no armazém) e tipos de produtos fornecidos. Também documenta o histórico das transacções com o fornecedor e permite a categorização do fornecedor pelo tipo de produto, localização, dimensão, e indicadores de desempenho que mostrem a credibilidade do mesmo.
- Uma pessoa (doravante chamada "actualizador") diferente do coordenador de aquisições, fica designada para actualizar a base de dados. Esta tarefa inclui a criação, modificação e apagamento do registo dos fornecedores e informação de fornecedores. Requer-se ao coordenador de aquisições e ao departamento de recepção que continuamente forneçam informação sobre o desempenho dos fornecedores.

- Um funcionário mais antigo que o actualizador revê continuamente a base de dados.
- A base de dados armazena e fornece informações sobre o desempenho dos fornecedores.
- O coordenador de aquisições e outros funcionários da organização mantêm comunicação com os fornecedores regulares através de meios comuns, como reuniões, telefone, fax, etc.
- O coordenador de aquisições leva a cabo análises regulares do mercado relativas aos produtos e fornecedores mais frequentemente usados e actualiza a base de dados.

2. Requisitos Mínimos

- A base de dados de informação do mercado é mantida em local seguro.
- O actualizador é uma pessoa diferente do coordenador de compras.
- Um funcionário mais antigo que o actualizador deve rever a base de dados regularmente.
- Todos os fornecedores são periodicamente revistos e actualizados na base de dados.
- Todos os fornecedores e respectivos produtos são avaliados regularmente para verificar se se encontram em conformidade com os requisitos governamentais ou dos doadores. Os fornecedores não conforme são excluídos de participar nas licitações da organização.

3. Melhores Práticas

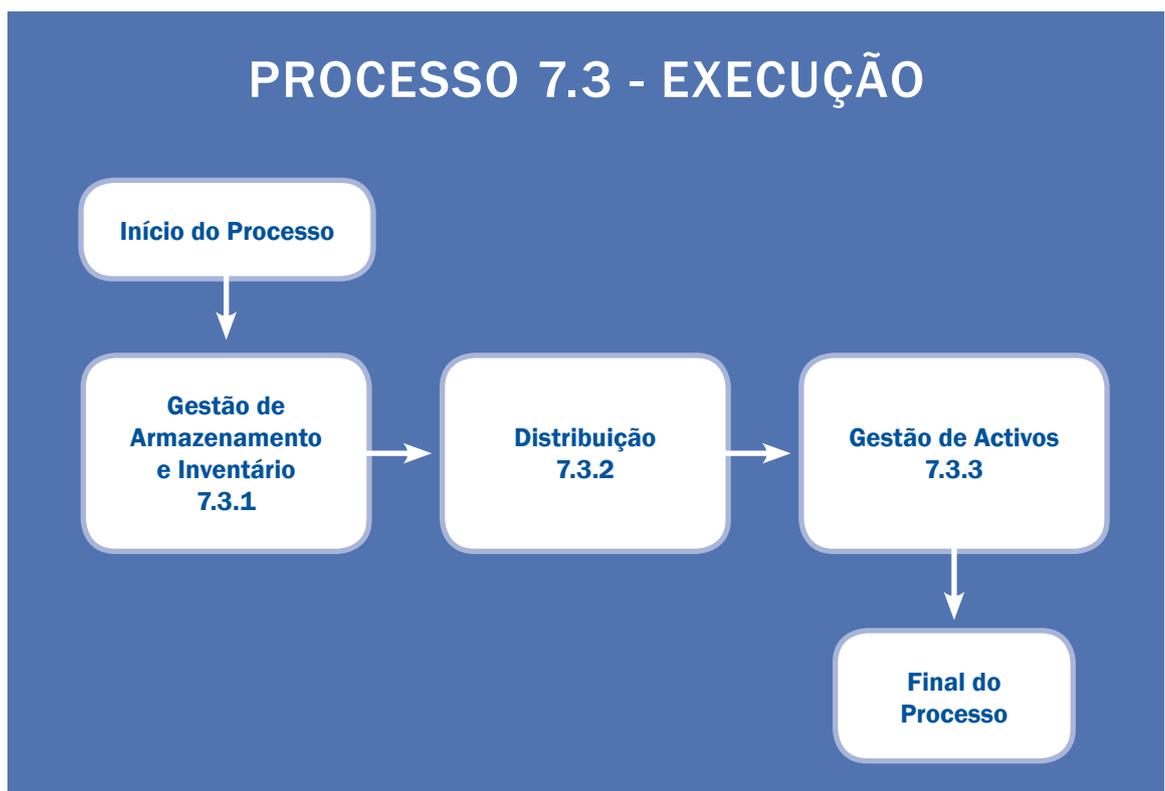
- O actualizador mede periodicamente o desempenho de cada fornecedor ou produto, segundo padrões pré-definidos (incluindo qualidade, custo, tempo e serviços). O período máximo permitido é um ano.
- A organização procura permanentemente novos fornecedores e modos alternativos de fornecimento.
- Existe um sistema formal de codificação relativo aos fornecedores e aos produtos.
- O sistema de informação de mercado permite a compreensão do total e detalhados preços dos produtos, incluindo custo de envio, custo de manutenção, custo de formação, operacionalidade, dimensão dos lotes/ custos de inventário, custos tecnológicos versus custos de métodos antiquados, controles governamentais, etc.

PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.3 – EXECUÇÃO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A execução refere-se aos passos envolvidos na gestão do fluxo e armazenagem dos bens, materiais, serviços, e informação relacionada desde a origem à distribuição. A execução inclui movimentos de entrada e saída dos produtos; armazenagem, armazém e gestão de inventário; inspecções, manuseamento da entrega, despacho, distribuição, devolução/utilização dos produtos, materiais, e ou serviços; e disposição do stock danificado, fora do prazo, ou não desejado.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 7.3.1 – GESTÃO DE INVENTÁRIO E ARMAZÉM

NOME DO PASSO	GESTÃO DE INVENTÁRIO E ARMAZÉM
Número do passo	7.3.1
Entradas/Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Ordem de compra2. Folha de Itinerário/ listagem de embalagem/nota de entrega3. Relatório de supervisão4. Relatório da situação do inventário5. Mapa das instalações do armazém
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de aquisições: processa as aquisições até os produtos serem recebidos2. Parte receptora (coordenador de armazém ou gestor do programa/orçamento): trata dos recibos do inventário3. Fornecedores: fornecem os produtos4. Prestadores de serviços, incluído transportadores, despachantes, supervisores ou outros trabalhadores5. Auditores: avaliam as políticas e regulamentos de conformidade
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade financeira: realiza o inventário, avalia o estado ou depreciação de activos, gere processos de reclamação2. Unidade de programação: completa os progressos das actividades do programa e efectua os relatórios finais3. Prestadores de serviços: incluem transportadores, supervisores, coordenadores de saúde, etc.
Sumário	A gestão de armazém e de inventário são duas actividades estreitamente relacionadas que, quando combinadas, asseguram uma gestão adequada e segura dos produtos adquiridos, armazenados e despachados para os utentes.

A secção da gestão de armazém define os requisitos da actividade de armazenagem e gere a movimentação de todos os produtos armazenados, incluindo as transacções associadas relativas aos produtos que estão a ser recebidos no armazém ou enviados por remessa.

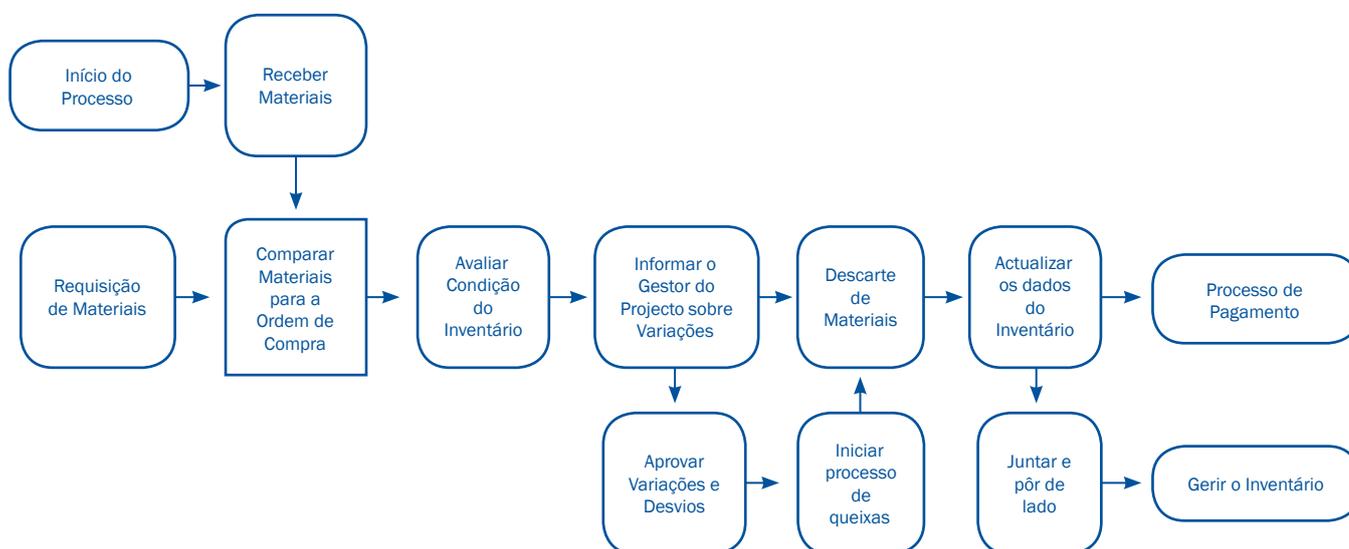
Nesta secção *armazém* designa qualquer área onde se guardem os produtos. Qualquer que seja a dimensão e localização do armazém, a organização tem de assegurar-se que os produtos são recebidos em segurança, devidamente armazenados e despachados com eficiência para as actividades do programa. Para melhorar a eficácia, são realizadas regularmente inspecções sobre a optimização do espaço/armazenamento, sistemas de inventariação e práticas. Dependendo do tipo e utilização dos produtos utilizados pela organização, as operações de gestão de armazém e inventário podem ser tão simples como uma pequena loja de materiais de escritório ou tão complexa como gerir grandes

quantidades de produtos médicos muito sensíveis. Em qualquer caso os princípios básicos e os requisitos de negócio são os mesmos.

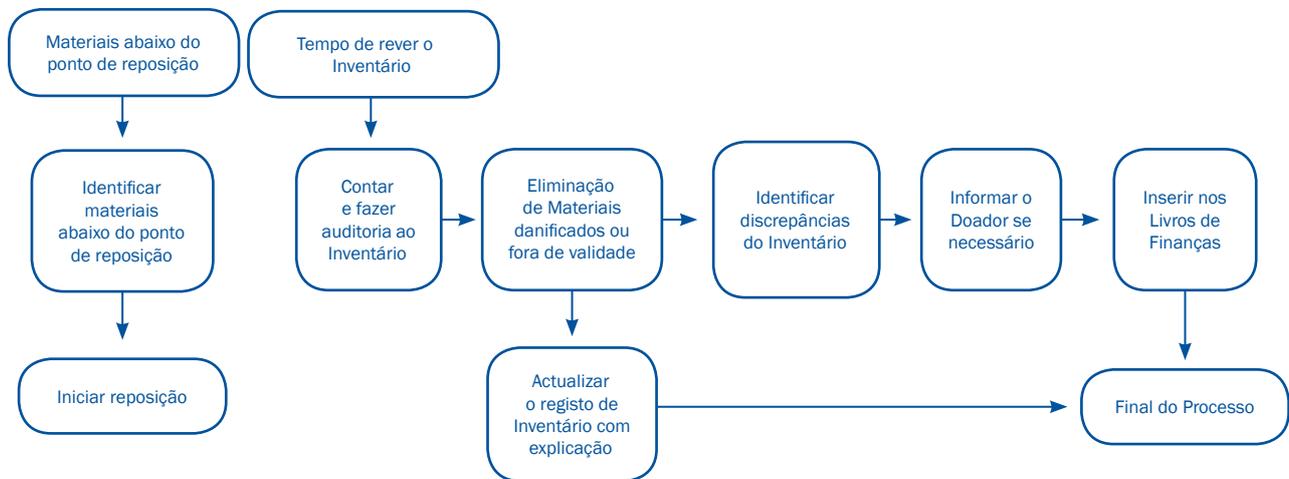
O termo *inventário* designa os produtos disponíveis em stock. A gestão do inventário compreende as funções de manuseamento relacionadas com o rastreio e gestão dos produtos. Isso inclui a monitorização dos produtos recebidos, armazenados e despachados para fora das áreas de armazenamento e reconciliação dos balanços de inventário, estabelecimento de objectivos, técnicas de reaprovisionamento e elaboração de relatórios sobre a situação actual e projectada do armazém.

A gestão do inventário e armazém é um processo que permite à organização gerir adequadamente os seus produtos, tomar decisões e agir para que produtos suficientes estejam disponíveis para apoiar as actividades programadas de modo atempado e eficaz. O processo fornece orientações e instruções adequadas e necessárias para:

Gestão de armazém: processo segundo o qual a organização prepara e actua para assegurar que as instalações do armazém estão prontas, em condições adequadas e num ambiente desimpedido, e que toda a documentação e equipamento necessário estão a postos (p.ex., livros-razão de registo de armazenamento, fichas, paletes).



Gestão de inventário: consiste num conjunto de procedimentos e instruções destinados à recepção, armazenagem e remessa dos produtos; existem e são executados sistemas de controlo e inspecção, regras e procedimentos de empilhamento existem e são seguidos; documentos de movimentação e armazenagem (p.ex., folha de itinerário, formulários de requisição, documentação de despacho, etc.) existem e são seguidos.



Podem ser utilizadas diferentes técnicas de gestão de inventário (como análises ABC, rastreio do lote, apoios à contagem cíclica, etc.). Estas ferramentas contribuem para uma gestão eficiente dos stocks e fluxos de produtos, utilização eficaz do equipamento e das pessoas, coordenação das actividades internas e comunicação com os clientes/utentes.

1. Características Chave

Existe um sistema simples e consistente de preenchimento dos documentos de recepção, registos de inventário, movimentos diários internos, despachos, perdas e eliminações.

Existe um livro-razão geral de produtos que mostra todas as transacções de todos os itens e lotes. O livro-razão permite à organização obter informação detalhada e precisa em qualquer altura sobre stocks e movimentos dos produtos.

Os relatórios regulares (periódicos) de inventários e transacções são preparados e submetidos ao coordenador de aquisições. O relatório permite à unidade de aquisição/logística preparar atempadamente acções que correspondam à procura dos produtos e fazer novos pedidos, se necessário, para completar ou repor o armazém, baseando-se no planeamento de procura e fornecimentos.

Existem critérios mínimos (localização, acessibilidade, capacidade de armazenagem, disposição da estrutura, condições de segurança, etc.) para seleccionar os armazéns que assegurem a guarda dos produtos de modo seguro e em boas condições.

Os procedimentos de gestão de inventário e armazenagem permitem à organização armazenar os produtos de modo ordenado e seguro, facilmente acessível e separados por tipos, natureza, embalagem, lote, utilização, fonte,

destino, condições de armazenagem, etc. O sistema deve proporcionar fácil controlo de inventário, inspecção e contagem e assegurar uma adequada rotação dos stocks. Os processos de gestão incluem todo o equipamento necessário para acomodar a movimentação dentro do armazém, bem como equipamento que mantenha as condições do mesmo. Os procedimentos também fornecem orientações, instruções e a necessária documentação de controlo sobre tudo o que deve ser feito durante a recepção, armazenagem e despacho/distribuição dos produtos.

Existe um processo de aprovação para assegurar que todos os produtos que entram e saem do armazém sejam pré-aprovados pelos responsáveis autorizados da organização. A pré-aprovação pode estar presente no formulário de pedido de despacho, folha de itinerário ou ordens de entrega. Existem padrões claros para a movimentação de stocks contendo instruções e orientações para cada tipo de produto armazenado. Os sistemas mais comuns são o Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair (FIFO), Último a Entrar, Primeiro a Sair (LIFO), e Primeiro a Acabar, Primeiro a Sair (FEFO). Estes sistemas permitem salvaguardar produtos e manter uma lista de prioridades de produtos a despachar.

- Os processos de reacondicionamento e reempacotamento são parte dos processos de gestão da armazenagem e inventário. Estes permitem a salvaguarda dos produtos e minimização de riscos de perdas ao realizar acções apropriadas de reacondicionamento e reempacotamento e relatar discrepâncias.
- A contagem regular dos bens inventariados é realizada para reconciliar a informação documentada com a realidade física: Este método permite à organização estar actualizada quanto à disponibilidade física dos produtos e tomar decisões para aquisições adicionais, assegurando que os pedidos programados são executados sem demora. Um exemplo de relatório de inventário pode ser visto no Anexo A.
- O armazém tem zonas específicas para empacotamento, feitura de kits e remessa. Isto permite empacotar e fazer kits antes do despacho.
- Existe um espaço específico para itens perigosos e outros que requeiram cuidados especiais (evitar interacção entre itens que se possam contaminar).
- Todos os produtos em stock são registados nos respectivos documentos (p.ex., livro-razão de stock, fichas, registo de activos). Este sistema de registo (em papel ou electrónico) permite à organização obter a situação do inventário actualizado em qualquer altura. O sistema também permite a avaliação financeira de todos os produtos.

- O sistema de gestão de inventário (em papel ou electrónico) fornece orientação e procedimentos sobre como manter a informação adequada relativa a especificações de produtos, datas de validade, duração, etc. Este sistema permite acções atempadas para salvaguarda dos produtos e planear distribuição e a eliminação. Especificações e datas de validade são claramente visíveis. Para produtos com data de validade, a sua duração deve ser claramente registada.
- O sistema de gestão de inventário fornece oportunidades de cruzar informação sobre o stock disponível. É necessário uma contagem independente para documentar a adequação do stock registado nos documentos do armazém (p.ex., livro-razão, fichas, etc.) assim como para assegurar o controlo interno do uso dos produtos.
- A gestão do inventário permite à organização preparar e submeter relatórios de situação regulares. A sua frequência depende dos requisitos e pedidos da unidade de programação, dos doadores ou das exigências das entidades reguladoras.
- Os movimentos dos stocks são registados de modo acordado nos procedimentos operativos padrão (SOP).
- O sistema de gestão de inventário permite o registo dos produtos inventariados segundo o seu real valor para propósitos contabilísticos.
- Todos os formulários e documentos como folhas de itinerário, notas de bens recebidos (NBR), fichas de registo, etc, são pré-numerados e utilizados sequencialmente.

2. Requisitos Mínimos

- Os níveis do stock (máximo, mínimo e operacional) são monitorizados e registados periodicamente. A contagem assegura que os produtos realmente existentes estão de acordo com os registos de armazém (utilizando o livro-razão de armazenamento, fichas, etc.). Qualquer discrepância é investigada e ajustada.
- São mantidos registos de inventário correctos e actualizados.
- Existem protocolos de contagem física levados a cabo segundo o SOP.
- As perdas são devidamente registadas em relatórios de supervisão, fotografias, análises de laboratório, etc. As perdas são verificadas e certificadas independentemente por pessoas diferentes do coordenador de armazém, tais como auditores ou supervisores independentes. As perdas ou discrepâncias são registadas e aprovadas pelo pessoal autorizado definido no SOP.

- No que respeita a produtos alimentares, quando parcialmente danificados ou mantidos em contentores danificados, o seu acondicionamento deve ser pré-autorizado pela chefia da organização e testemunhado de modo independente (geralmente um auditor interno ou o gerente do programa/orçamento). Deve ser feito um relatório de acondicionamento, indicando quantidades e qualidade no início, perdas, qualidade e quantidade recuperada. Todas as partes envolvidas assinam o respectivo relatório.
- A eliminação de produtos defeituosos ou inadequados é autorizada pela chefia da organização e testemunhada por pessoas diferentes do coordenador de armazém e fica sujeita a um relatório de perdas assinado por todos os envolvidos.
- A chefia da organização desenvolve e aprova um plano de inventário das entradas e saídas.
- As especificações detalhadas dos produtos são colocadas nas fichas de classificação de itens e cada pilha é claramente etiquetada com as especificações na ficha (número do lote, data de produção, usado pela data, composição química, detalhes da embalagem, etc.).
- SOP relevantes são desenvolvidos e totalmente implementados.
- O armazém é devidamente iluminado e ventilado. É inspeccionado regularmente para verificar a presença de insectos, sujidade, pó ou outros elementos indesejáveis. Idealmente deve ser tratado com um insecticida de superfície. Existe um espaço próprio para armazenagem, conforme com todas as condições mínimas para salvaguarda dos produtos e equipamentos, tais como paletes, balanças, sacos, caixas, escadotes, etc.
- O armazém possui protecção adequada anti-incêndio com equipamento retardante das chamas bem visível tanto no interior como no exterior do armazém. É proibido fumar dentro e à volta do armazém.
- O armazém possui equipamento sanitário adequado com acesso a sanitas e pontos de água.
- Todos os visitantes do armazém são identificados e inscritos num livro de visitantes que estes assinam à entrada e à saída. Todo o pessoal estranho ao armazém é sempre acompanhado.
- Dentro e fora do armazém, existem cartazes sobre regras e procedimentos de segurança e aos visitantes pede-se que as leiam e aceitem antes de entrar.

3. Melhores Práticas

- Existe um sistema de informação completo de inventário com boas opções de preenchimento e de recuperação que está implementado e em execução diária.
- Existe um sistema de certificação de quantidade e qualidade para os produtos recebidos e para gerir perdas e pagamento aos transportadores.
- As políticas de gestão de inventário e um manual de procedimentos estão a funcionar e incluem procedimentos de avaliação de inventário.
- São desenvolvidos formulários padrão para todos os processos (p.ex., recepção, despacho, perdas, eliminação, etc.) que são aprovados pela chefia da organização e são utilizados.
- Todas as recepções são confirmadas pela nota de recepção ou folha de itinerário. Qualquer discrepância entre o que está escrito sobre a entrega e o que se recebeu de facto, deve ser devidamente documentado. Um modelo de folha de itinerário encontra-se no Anexo B. Um exemplo de nota de recepção encontra-se no Anexo C.
- Os registos de inventário de armazém são enviados à administração e ao departamento financeiro para reconciliação do orçamento e dos activos regularmente, pelo menos uma vez por ano.
- Os produtos próximos do fim da validade devem ser expedidos primeiro. Os produtos suspeitos de degradação ou dano devem ser separados fisicamente dos restantes e mantidos em quarentena até a segurança ser certificada ou até o seu acondicionamento ou eliminação.
- A contagem de inventário deve ser feita mensalmente. A totalidade do inventário é registada, bem como o valor para propósitos contabilísticos ou auditoria.
- São feitas contagens-surpresa regulares e registadas por pessoal independente seleccionado.
- Os documentos de recepção e emissão são guardados e os suportes electrónicos usados adequadamente. Qualquer discrepância ou dano nos produtos é registado e revisto pela chefia da organização.
- São implementadas medidas claras de segurança relativas a itens com condições especiais, tais como datas de validade, sensibilidade à luz, à humidade ou sensível à temperatura; e para materiais perigosos.

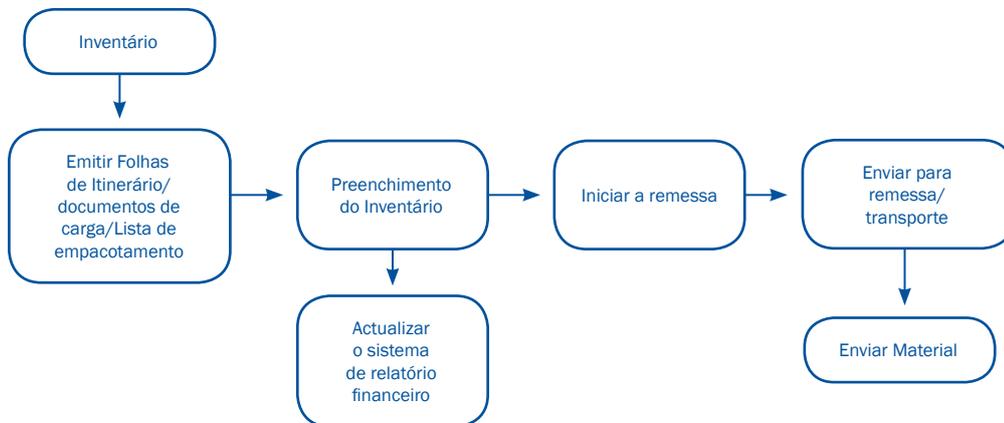
PASSO 7.3.2 – DISTRIBUIÇÃO

NOME DO PASSO	DISTRIBUIÇÃO
Número do passo	7.3.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Formulário de requisição2. Folha de itinerário (despacho e retorno)3. Lista de transportadoras e preços
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Relatório de distribuição e de utentes/destinatários finais2. Relatório da situação de inventário3. Folha de recepção de quem recebeu
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Transportadores2. Gerente do ponto de distribuição final: assegura que os produtos são recebidos e distribuídos de acordo com o protocolo (número de destinatários, recipientes, etc)3. Gestor de armazém: responsável pelo controlo do inventário4. Gestor de orçamento/programa: Concebe actividades e objectivos estratégicos para os quais os recursos dos produtos são utilizados
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Base de dados dos beneficiários/destinatários/usuários finais2. Sistema financeiro: regista os valores do inventário3. Monitorização e avaliação: assegura que a distribuição está em linha com com objectivos do projecto
Sumário	A distribuição é o último passo da cadeia de abastecimento. Os produtos são entregues aos destinatários/utentes finais a que se destinam e abatidos no inventário.

A organização deve desenvolver um sistema de distribuição de produtos aos utentes finais que assegure uma movimentação rápida e simples desde o armazém central ao ponto de distribuição final e daí distribuído aos destinatários designados. O sistema deve assegurar controlos suficientes que minimizem os riscos de perdas ou uso indevido e criar um ambiente de conformidade.

O sistema deve assegurar um tempo mínimo entre recepção e distribuição (isto é, um tempo mínimo de permanência em inventário) e que há o menor dano para os produtos. A unidade de distribuição deve aderir a um conjunto bem definido de regras e requisitos. O sistema de distribuição deverá estar ligado ao planeamento de procura e oferta para minimizar os casos de esgotamento do stock ou excesso de stocks e diminuir os custos de transporte.⁴ Para implementar este ponto devem seguir-se os subpassos do esquema abaixo.

⁴ Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2006). *Operations management: Quality and competitiveness in a global environment* (Quinta Edição). New York, NY: John Wiley & Sons.



1. Características Chave

- O sistema de distribuição e respectivos procedimentos assegura à organização um controlo adequado de distribuição dos produtos e seu planeamento eficaz de distribuição de produtos baseada no número e tipo de beneficiários-alvo e no tamanho aprovado dos produtos e seu conteúdo por beneficiário.
- O sistema assegura clareza, simplicidade, visibilidade e acompanhamento do movimento dos produtos desde o armazém até ao usuário final, utilizando documentos aprovados (p.ex., formulário de requisição, folhas de itinerário, notas de recepção de bens, folha de recepção do destinatário, relatórios de distribuição) e permite o acompanhamento adequado dos produtos devolvidos ao armazém após distribuição.
- Todos os documentos de transferência e distribuição possuem cópias múltiplas para assegurar que cada interveniente (coordenador de armazém, transportadores, receptores, coordenador de logísticas, coordenador financeiro) conserve uma cópia para os seus registos (ver **Passo 7.2.4, Gestão de Remessas**” para orientações detalhadas sobre as regras e documentação.
- Requer-se a confirmação da entrega no ponto final.
- O sistema de distribuição leva em conta a quantidade de produtos pedidos na linha de distribuição (baseado no planeamento de procura e oferta). O sistema de distribuição permite um sistema de notificação a partir do armazém através do qual os coordenadores de compra são informados de qualquer excesso ou esgotamento esperado dos stocks.
- Em certas circunstâncias pode haver situações em que os produtos podem ser recebidos e emitidos directamente no ponto final de distribuição sem passar pelo armazém. Nestes casos é passada uma

folha de itinerário que entra no livro-razão de inventário, assegurando e registando que os produtos não passaram pelo armazém.

- Os coordenadores de distribuição possuem recibos de recepção dos destinatários onde estes confirmam a recepção.
- Os coordenadores de distribuição devem fazer um relatório baseado nos dados das notas de recepção e folhas de itinerário relativos à informação do inventário. Esse relatório de distribuição deve incluir informação sobre o stock recebido, distribuído e remanescente, assim como dados sobre os destinatários e dados de porção.

2. Requisitos Mínimos

- A pessoa que aprova os pedidos de produtos é diferente da que aprova as folhas de itinerário e esta também é diferente da que emite as folhas de itinerário.
- Os produtos são sempre contados em cada ponto de transferência (carga e descarga). A contagem é confirmada entre o pessoal do armazém, o transportador e o receptor.
- As folhas de itinerário precisam de ser aprovadas pela chefia da organização.
- Os receptores devem devolver imediatamente ao armazém todos os produtos que não lhes são destinados. A devolução é acompanhada de uma nota de devolução que deve conter informações sobre quantidades e condições dos produtos devolvidos e referir-se ao documento original da folha de itinerário. Os bens e materiais devolvidos devem ser referidos no livro-razão de inventário baseando-se nos detalhes do documento da folha de itinerário e na nota de devolução.
- O pedido de declaração de inventário deve conter o número do beneficiário, local de distribuição, projecto e fonte de financiamento. Isto é para possibilitar à contabilidade do armazém relacionar as informações à contabilidade do beneficiário, a contabilidade dos recursos e a avaliação e monitorização do projecto.

3. Melhores Práticas

- A emissão dos produtos começa com um formulário de requisição aprovado que contém informação detalhada, permitindo ao coordenador de armazém preparar adequadamente os produtos (relacionando quantidades, tipos, números de série, especificações, embalagem necessária, etc.).
- Os produtos nunca são emitidos sem um documento de apoio aprovado, tal como a folha de itinerário, formulário de requisição ou o formulário de pedido.

- A organização utiliza um método bem definido de rotação de inventário (FIFO é o mais corrente) e um método de avaliação dos produtos para uma eficiente gestão dos stocks.
- O custo de manutenção do armazém, assim como custos alfandegários e outras taxas, fazem parte do custo de inventário. A emissão dos custos de inventário mostra esse custo ajustado.
- Os produtos são empilhados de modo a permitir uma rápida distribuição de acordo com os processos de distribuição da organização e dos doadores, e objectivos do projecto.

PASSO 7.3.3 – GESTÃO DE FROTA

NOME DO PASSO	GESTÃO DE FROTA
Número do passo	7.3.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Ficheiros dos veículos com especificações, data de compra, valor, etc.2. Folha de registo com quilometragem, viagens, manutenção/reparações, reabastecimento de combustível
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Análises de custo-benefício para apoiar decisões2. Esquema do horário de serviço do veículo3. Relatório sobre a eficácia de consumo de combustível4. Relatório sobre desvalorização e plano de substituição
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de transporte: coordena os pedidos de transporte, analisa as despesas e os custos de gestão da frota2. Coordenador administrativo: gere os activos e contratos de manutenção3. Coordenador financeiro: regista a informação sobre transportes no sistema financeiro e a análise do custo da frota4. Gestor do programa/orçamento: gere os pedidos de transporte e a planificação das viagens
Sumário	A organização precisa de uma política clara de gestão de frota com controlos robustos, além de um sistema para acompanhar a utilização os custos de utilização.

A gestão da frota envolve a gestão e acompanhamento dos veículos da organização. É um processo que permite a compra de veículos motorizados e a análise de todos os custos associados, incluindo manutenção, reparação, combustíveis, sobressalentes e todos os outros aspectos relativos à operação dos veículos.

Os veículos motorizados são activos importantes que permitem à organização conduzir negócios diariamente. Apesar da sua importância, os veículos são caros na aquisição e manutenção e estão sujeitos a grandes riscos devidos a mau uso e outras causas.

Para melhor protecção do pessoal e dos activos, a gestão da frota fornece orientações para uso dos veículos da organização, salvaguardando o interesse da organização, através de uma boa gestão de recursos.

A gestão da frota é geralmente função do Coordenador administrativo.

As organizações devem ter uma política de gestão de frota com sistemas de controlo associados e procedimentos que estejam em linha com os regulamentos da organização, dos doadores e os do governo. Isso inclui, mas não se limita a, indicação do pessoal autorizado a conduzir, condições de transporte, segurança (p. ex. o uso de cinto de segurança), limites de velocidade e limites de horas de condução.

Cada veículo possui uma ficha ou dossiê com todos os detalhes relevantes para a sua monitorização ao longo da vida útil, e para eventuais auditorias.

O sistema de gestão de frota deve ter as seguintes características:

1. Características Chave

- O sistema monitoriza custos de combustível e manutenção por veículo e por programa de actividade.
- O mesmo complementa outras ferramentas utilizadas para registar e acompanhar outras despesas da organização.
- O sistema identifica e planeia custos de transporte esperados, incluindo custos de manutenção, reparação e combustível.
- Define um esquema de manutenção preventiva dos veículos para serviços atempados.
- O plano inclui a desvalorização dos veículos motorizados e um plano de reposição e abate.
- O plano é conforme a legislação local, regras e regulamentos sobre uso de veículos. Esquematiza um sistema de processamento do pagamento atempado de taxas locais como seguros, licenças, impostos de circulação.

2. Requisitos Mínimos

- O inventário dos veículos é actualizado regularmente e deve identificar cada um e correspondê-lo ao dossiê informativo.
- Existem processos claros e em execução para atribuir veículos e condutores. Isto assegura que tal alocação de veículos de motor e motoristas, correspondem às especificações das viagens e dos pedidos. Em particular, o veículo alocado deve estar de acordo com as condições das vias e o número de pessoas a transportar.
- Existe um sistema de monitorização dos custos de transporte que fornece informação sobre a totalidade das despesas respectivas versus o orçamento aprovado.



Crianças da aldeia de Tagha-e-Timor, Afeganistão, que tem sido afectado pela seca e fome. Nas aldeias remotas em Afeganistão, a CRS paga homens para reparar os canais que trazem a neve derretida das montanhas para os campos no início da primavera.

- O esquema de manutenção dos veículos deve ser seguido para assegurar serviço adequado e atempado e um bom apoio das actividades planeadas.
- A organização deve adoptar procedimentos de pedido de transporte adequados para assegurar controlo interno sobre a alocação e uso dos veículos.

3. Melhores Práticas

- Um sistema computadorizado de gestão de frota permite o registo e análise de toda a informação relativa aos veículos, condutores autorizados, tipo de uso (pessoal ou comercial), despesas segundo os códigos do projecto ou do orçamento, condições, manutenção e reparação, desempenho e consumos de combustível.
- Há relatórios mensais sobre o consumo de combustível e custo de manutenção por veículo, por projecto, por utente e por código de orçamento.
- A organização realiza contratos com estações de serviço que fornecem descontos e facilidades de crédito para evitar transportar dinheiro para os abastecimentos e para ter prioridade nas operações de manutenção e reparação.
- Existe um relatório de procedimentos para incidentes e acidentes do veículo que informa a chefia da organização a tempo, sobre qualquer incidente/acidente do veículo, dá assistência a motoristas e usuários para tomar as devidas acções.
- Os livros de registo (logbooks) dos veículos são pré-numerados e contêm informação relativa ao uso e movimentação do mesmo. O livro de registo ou logbook apoia todos os custos do transporte e é utilizado como documento de apoio para a gestão do veículo e para a gestão do sistema de financiamento/orçamento.
- O planeamento mensal de viagens consolidado é preparado pelo coordenador dos transportes baseado nos pedidos de cada unidade funcional. O esquema de horário contém no mínimo estas informações: nomes dos viajantes, unidade funcional, datas estimadas de partida e chegada, nome do condutor, tipo do veículo, número de registo, destino, propósito e códigos de orçamento para a viagem.
- Uma lista de verificação do veículo assegura bom funcionamento entre condutores e é utilizada como documento de apoio para guia de reparação ou manutenção.
- Existe um plano de substituição/abate do veículo aprovado pela organização, e que se encontra em execução.

PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO – 7.4 – RELATÓRIOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Todas as organizações têm de prestar contas aos responsáveis pelos recursos que lhe são confiados. São responsabilizadas perante os destinatários, doadores, membros da direcção, parceiros, governo e público em geral. Em especial, as organizações destinadas a projectos assistenciais e de desenvolvimento que usam fundos dos doadores têm obrigação de utilizar apropriadamente os recursos que lhe são disponibilizados.

- Na maioria de projectos de desenvolvimento, os produtos adquiridos, transportados, armazenados e distribuídos aos destinatários representam a maior fatia do orçamento e constituem também o maior risco de fraude, perda ou uso indevido.
- Através da cadeia de fornecimento, tanto os doadores, os destinatários como a chefia da organização têm de ser informados e ter a certeza de que os gestores do projecto e da cadeia de fornecimento asseguram uma entrega eficiente dos produtos aos legítimos destinatários. Assim, são precisos relatórios regulares quer de inventário quer da parte dos destinatários para garantir clareza e visibilidade e para integrar na monitorização e nos relatórios de avaliação, relatórios financeiros e os do programa em geral. Para a análise de relatórios e consistência na manutenção de registos ver o Guia M&E (Capítulo 10) e o Guia de Finanças (Capítulo 6).
- Os relatórios de inventário e os dos destinatários baseiam-se em documentos precisos. A documentação primária e os registos electrónicos devem ser guardados em segurança para auditorias e arquivação. As organizações devem manter um sistema de arquivamento adequado e sistemático que permita fácil recuperação e revisão. A qualidade e fiabilidade dos dados têm de ser verificadas regularmente.
- Os diferentes doadores, governos e as organizações possuem requisitos específicos de relatórios e de manutenção de registos. A organização tem de se assegurar que os seus sistemas de elaboração de relatórios, manutenção de registos e políticas respectivas estão em conformidade com esses requisitos. O Código Federal de Regulamentação Norte-americano (22 CFR 211.10 “Requisitos de Relatórios e Registos”⁵). Um modelo de Relatórios da Situação da Mercadoria e Relatório da Situação do Destinatário, assim como um exemplo de Relatório de Oferta e Procura (Bed-net supply), estão anexados como Anexo D, E e F.

⁵ USAID, retirado de http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10

FLUXO DO PROCESSO

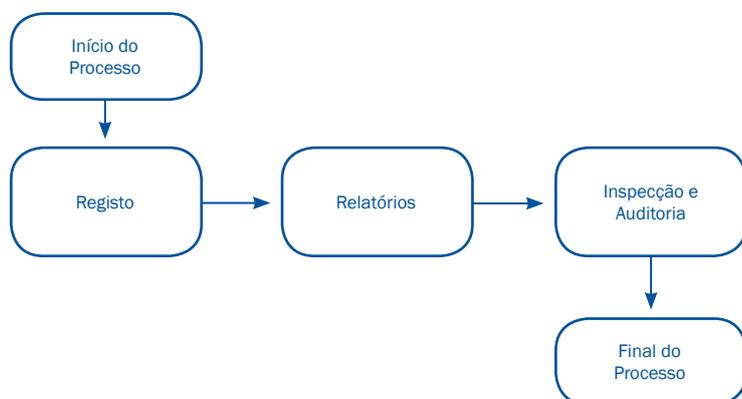
PROCESSO 7.4 - RELATÓRIO

EQUIPA DE
AQUIÇÃO

**Relatório e
Manutenção dos
Registos 7.4.1**

PASSO 7.4.1 – RELATÓRIOS E MANUTENÇÃO DE REGISTOS

NOME DO PASSO	RELATÓRIOS E MANUTENÇÃO DE REGISTOS
Número do passo	7.4.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dossiê de compra 2. Documentos de pedido de compra 3. Registos de gestão da frota 4. Dossiê da planificação da cadeia de fornecimento
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios mensais de compras 2. Sistema de arquivamento de compras
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador de transportes: mantém relatórios sobre a frota 2. Coordenador administrativo: mantém relatórios sobre os activos e sobre a manutenção 3. Coordenador financeiro: mantém todos os documentos originais de compra 4. Gestor de programa/orçamento: mantém a informação mais recente sobre pedidos e despesas 5. Coordenador de compras: mantém os dossiês de compras
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios de orçamento 2. Finanças: plano e registo 3. Livro de registo de compras
Sumário	As organizações precisam de ter uma clara hierarquia no que respeita a elaboração de relatórios e uma política de registo de dados com controlos adequados de modo a ter um sistema que monitorize a utilização e os custos.



Segue-se um exemplo da regulamentação norte-americana sobre manutenção de registos, tal como descrito num documento geralmente conhecido como “22 CFR 211⁶.”

(a) Registos

Os financiadores e agências destinatárias cooperantes devem manter registos e documentos de maneira a que reflitam com precisão a realização do programa e todas as transacções relativas à recepção, armazenagem, distribuição, venda, inspecção e uso dos produtos, incluindo recepção e pagamentos monetários do programa. Esses registos devem ser mantidos por um período de três anos desde o fim do ano fiscal norte-americano a que respeitam ou por períodos maiores sob pedido da Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID) dos EUA, como casos de conflito, reclamação ou auditoria relativos a tais registos. Os financiadores cooperantes transferem para o AID todos os registos e cópias solicitadas por esta entidade.

(b) Relatórios

Os financiadores cooperantes submetem duas cópias de auditorias realizadas de acordo com a Secção 211.5 (c). Além disso, os mesmos também submetem para USAID (um escritório da AID fora dos EUA) ou Posto Diplomático e ao AID/W (um escritório da AID dentro dos EUA) os relatórios que a AID requeira. Segue-se uma lista dos principais tipos de relatórios a ser submetidos pelo menos uma vez por ano.

- (1) Relatório-resumo periódico sobre receitas, distribuição, inventário de produtos e propostas de esquemas de fornecimento de produtos ou pedidos.
- (2) Relatórios sobre os procedimentos financeiros, receitas do programa e uso de tais fundos para os propósitos especificados no plano operacional ou a assistência técnica” to “a autorização de transferencia (TA). Ver Secção 211.5 (1).
- (3) Relatório sobre os progressos e problemas na implementação do programa.
- (4) Os relatórios devem conter detalhes suficientes para permitir que a USAID ou o Posto Diplomático avalie e faça recomendações sobre a possibilidade de os financiadores cooperantes realmente planearem, gerirem, controlarem e avaliarem os programas “Alimentos para a Paz” sob sua administração.

⁶ US Code of Federal Regulations (2010). Título 22, Relações Internacionais. Capítulo II “Agência para o Desenvolvimento Internacional”. Secção 211.10, Requisitos dos Registos e Relatórios, Washington DC; Gabinete Editorial do Governo.

- (5) No início de um programa de emergência ao abrigo da lei Public Law 480, Título II ⁷ baseado num financiador governamental ou não governamental, a USAID ou o Posto Diplomático deve
- (i) Emitir uma resolução sobre a possibilidade de o financiador cooperante realizar o processo de manutenção dos registos requerido pela Secção 211.10 e
 - (ii) Na circunstância onde os requisitos de manutenção dos registos não possam ser mantidos devido a emergência, devem especificar exactamente que informações essenciais serão registadas, de modo a cumprir o Título II (produtos e procedimentos financeiros).

(c) Inspeção e Auditoria

Os financiadores e agências destinatárias cooperantes devem cooperar e assistir os representantes do USG de modo a permitir-lhes em qualquer altura:

- (1) Examinar actividades e registos dos financiadores, agências destinatárias, funcionários ou outros envolvidos na recepção, armazenagem, distribuição, processamento, re-embalagem, venda e utilização dos produtos pelos destinatários;
- (2) Inspeccionar os produtos armazenados ou os equipamentos usados no manuseamento e armazenagem dos produtos;
- (3) Examinar e auditar livros e registos, incluindo registos financeiros e relatórios sobre armazenagem, transporte, processamento, re-embalagem, distribuição, venda e utilização dos produtos e relativos ao depósito e utilização de fluxos monetários e rendimentos do programa;
- (4) Rever a eficiência geral do programa de acordo com os objectivos avançados pelo Plano Operacional ou TA; e
- (5) Examinar e auditar o processo e métodos usados para concretizar os requisitos destes regulamentos. As inspecções e auditorias do título II, programas de emergência, tomam em consideração as circunstâncias em que os programas são executados.



KARL GROBL PARA CRS

No centro de saúde de Kdol Taken, em Cambodja, o pessoal de saúde fornece medicamentos aos pacientes e educaram-os como usar correctamente os medicamentos.

⁷ Título II, Food aid of the Agricultural Trade Development and Assistance Act of 1954 (Public Law 480). Retirado de <http://www.usaid.gov/policy/budget/cij2009/101430.pdf>

LISTAS DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE NA AQUISIÇÃO

A aquisição é a compra de produtos ou serviços apropriados ao melhor preço possível de acordo com as necessidades do comprador em termos de quantidade, qualidade, tempo e localização.

A aquisição é um dos processos mais propensos a abusos. A má gestão das aquisições pode assumir muitas formas e ocorrer em qualquer estágio do ciclo de aquisição desde a decisão inicial até à recepção e pagamento dos bens ou serviços. Para minimizar estes problemas é importante utilizar listas de verificação de conformidade de aquisição.

Objectivos destas listas de verificação

Estas são usadas para monitorizar eficazmente os processos de aquisição e identificar os riscos de fraude e corrupção em todos os estágios do ciclo de aquisição. São usadas para verificar a conformidade com requisitos e padrões, assegurando adesão às políticas e orientações de aquisição da agência. As listas sublinham as orientações de compra ao providenciar dados claros e detalhados em todos os estágios do processo. Podem servir de ferramenta para rever os processos de aquisição e avaliar a conformidade com as orientações existentes.

Há muitas vezes riscos associados à aquisição; o coordenador de conformidade deve tomar nota dos seguintes riscos e avaliar a sua existência na organização.

Riscos Associados à Aquisição

- Compras não autorizadas
- Compra de produtos não autorizada ou não justificada
- Ultrapassagem dos orçamentos
- Não efectuar compras pelo melhor preço, desperdício e duplicação de recursos
- Falência do fornecedor impossibilitando a entrega
- A remessa registada como recebida (p. ex., número de parcelas) não corresponde ao que de facto se recebeu
- Os produtos recebidos não se enquadram no tipo/volume pedidos
- Pagamento de bens não recebidos e indevida apropriação
- Pagamento de serviços não prestados ou inadequadamente prestados particularmente sensível nos casos de subcontratação

- Pagamentos efectuados antes da recepção dos produtos; pagamentos acima dos valores da entrega; pagamentos inadequados
- Pagamentos a fornecedores ou sucursais incorrectas
- Pagamentos superiores ao que foi recebido
- Possibilidade de duplicação e sobrepagamento não acordados pela ordem de compra original
- Não completar o trabalho porque os termos do contracto não estavam claros e controlados apropriadamente; Pagamentos de montantes excessivos
- Pagamento por trabalhos incompletos
- Serviços em desacordo com os padrões; pagamentos de serviços inadequados
- Renovação de contratos com fornecedores pouco satisfatórios

(Adaptado de “Crown Prosecution Service”. 2010. Guia de Aquisição para Gerentes. Retirado de <http://www.cps.gov.UK>).

Listas de Verificação de Aquisição

A listagem que segue é usada para avaliação e adequação da atitude de compra e conformidade com as políticas, procedimentos, legislação local, regras de doadores e regulamentos. As questões destinam-se a mitigar os riscos referidos acima.

- Existe um código de conduta para o pessoal da aquisição?
- O pessoal envolvido conhece e assinou o código de conduta?
- Como são revistas as disponibilidades de crédito?
- Qual a política de cotações de preços?
- Estas concordam com regras do doador, da organização e do prémio?
- O que acontece se os preços requeridos não forem possíveis?
- Há verificações independentes sobre as cotações dos fornecedores?
- As cotações de preços acordadas admitem a possibilidade de inclusão de taxas de importação, alfândega e limitações ao aumento dos preços?
- O esquema de compras anuais é parte do processo orçamental?
- As regras locais de compra são claramente definidas?
- Como são revistas as cotações antes de ser aceites?
- Os processos de compra estão em conformidade com a política de aquisições e as regras dos doadores?

- As listas dos fornecedores são mantidas de modo a que as cotações dos preços sejam obtidas de fornecedores previamente aprovados?
- Existe uma lista de produtos habituais e seus preços?
- Essa lista é actualizada frequentemente?
- Os níveis de stock e seus movimentos são revistos como parte do processo de compra para assegurar que não se adquirem produtos em excesso?
- Quem tem autorização para aprovar compras?
- São passadas notas de recepção dos produtos?
- Na entrega, os produtos são verificados e confrontados com as notas de compra e de recepção?
- As facturas dos fornecedores, ordens de compra, cotações e notas de recepção são comparadas pelos que aprovam as facturas para revisão?
- O pessoal mostra alguma atenção para transacções que parecem estranhas e possam indicar a presença de partes interessadas?
Exemplos, mas não limitados, são os seguintes:
 - Transacções com especificações anormais
 - Transacções sem lógica comercial
 - Transacções em que a substância difere da forma
 - Transacções processadas de modo pouco usual
 - Transacções não registadas

Listas de verificação da gestão de propriedade

As organizações devem estabelecer padrões para a aquisição de produtos e outros bens dispensáveis, equipamentos, propriedades e outros serviços adquiridos com fundos de doadores privados. Esses padrões existem para garantir que tais bens e serviços são adquiridos de modo claro e em conformidade com os regulamentos, políticas e procedimentos, requisitos dos doadores e legislação local.

A listagem seguinte deve ser usada na gestão de fornecimentos, bens e propriedades para avaliar a adequação dos controles.

Contagem do Stock (contagem física e das fichas de stock):

- Fazer um teste de contagem e conferir as fichas de stock para garantir que todos os itens foram correctamente incluídos.
- Seleccionar um certo número de itens a partir das fichas e realizar um teste de contagem.

- Seleccionar itens de elevado valor.
- Rever a localização do stock contado acima:
 - O stock está em local seguro?
 - O método de armazenagem permite contagens regulares e exactas?
 - (Se aplicável) Os instrumentos de medida e balanças são exactos?
 - Quando foi essa exactidão verificada pela última vez?
 - Os stocks são mantidos em sítios bem etiquetados?
 - Os stocks estão em boas condições de limpeza, secos e com temperatura controlada?
 - Os combustíveis são guardados de modo a não apresentar riscos de incêndio?

Nota: *Cada linha de stock deve estar devidamente etiquetada e a sua localização deve ser identificada com uma ficha indicativa da linha de stock onde o produto está. Isto reduz erros, limita o recurso à habilidade de localização do coordenador de armazém e contribui para manter separados os produtos de tipo diferente.*

Revisão das fichas de stock:

- Rever algumas fichas seleccionadas de cada categoria de stock (p.ex., medicamentos)
- Anotar as datas da última revisão efectuada por um supervisor (p. ex., especialista de contagem ou responsável financeiro)
- Garantir que cada linha de stock e cada ficha tem números de identificação únicos
- Seguir uma selecção de balanços baseados nas fichas de stocks relativamente a fichas anteriores

Relatórios de Transmissão de Armazém

- Rever os relatórios de transmissão de armazém relativos aos meses anteriores e garantir que foram assinados e datados pelas pessoas entre quem a responsabilidade pelo armazém foi passada
 - Quando o controlo do armazém é passado de uma pessoa a outra, tem de existir um processo de relatório que formalize a transmissão de responsabilidade.
- Realizar contagens de stocks anuais ou semianuais.
- Seguir alguns itens desde a última contagem até a relevante entrada na ficha de stock actual.

- Garantir que a ficha de stock foi assinada para estas verificações.
- Rever a contagem anterior.
- Foi devidamente documentada?
- Foi desenvolvida alguma acção apropriada para sanar discrepâncias?
- Garantir que foram devidamente autorizados ajustamentos de stock posteriores.
- Seleccionar itens da contagem corrente deste ano e fazer o seguinte:
 - Seguir a quantidade total (se aplicável) do inventário até as notas sobre contagem.
 - Seguir itens até à data relevante na ficha de stock para confirmar a exactidão das quantidades.
 - Rever os preços dos itens seleccionados.

Para questões de movimentação de stocks, seleccionar algumas situações a partir das fichas e testar como segue:

- Seguir os comprovantes de fornecimento a relevantes armazéns.
- Garantir que os armazéns emitem o número do comprovante de fornecimento e fica anotado na ficha de stock.
- Garantir que quem emite e quem recebe assinam o comprovante.
- Verificar se as datas e quantidades concordam com a ficha de stock.
- Seguir para os armazéns relevantes os comprovantes de requisição.
- Garantir que a requisição é devidamente autorizada.
- Seleccionar algumas requisições a partir dos respectivos comprovantes e fazer o teste seguinte:
 - Garantir que a requisição foi devidamente autorizada.
 - Seguir o comprovante relacionado com o stock, verificando a correspondência dos detalhes, quantidades e datas.
 - Garantir que quem emite e quem recebe assinam o cupão.
 - Seguir a entrada da ficha de stock e verificar que a mesma foi actualizada no dia da emissão.
 - Rever e identificar antigas requisições, se alguma, que não foram comparadas com os armazéns e comprovantes de emissão.
 - Seleccionar algumas destas requisições não comparadas e investigar a razão de assim permanecerem.
 - Determinar um método de tratar as requisições que não foram

devidamente comparadas.

- Testar uma selecção destes itens para verificar como foram preenchidas essas requisições que não foram comparadas.

Movimentos de stocks – Recebidos:

- Seleccionar algumas notas de recepção de produtos e segui-las até às fichas de stock respectivas.
- Garantir que a nota de recepção foi assinada pelo guarda de armazém para confirmar que os bens foram recebidos em boa condição.
- Confirmar que as notas de bens recebidos estão de acordo com a informação da ordem de compra.
- Seleccionar um número de recibos das fichas de stock a partir e segui-las em relação às notas de recepção.
- Confirmar datas com os avisos e facturas do fornecedor.

Notas: *Todos os movimentos dos stocks devem ter um número de referência dos produtos emitidos e dos recebidos na ficha de stock. Não deve ser feito nenhum envio dos armazéns sem nota de requisição autorizada ou requisição de compra. O gestor de armazém deve comparar os itens da nota de requisição ou compra com a folha de itinerário em termos de quantidades e outras especificações. Essa nota deve ser assinada e carimbada como “recebido” pela pessoa que fez os pedidos ou o representante autorizado que recebeu os bens.*

Ao receber os produtos de um fornecedor, este deve passar uma nota de entrega que é comparada com os produtos realmente recebidos e com o formulário da ordem de compra. A nota de recepção deve ser completada e assinada pela pessoa que recebeu e junta à nota de entrega do fornecedor. Uma cópia da nota de recepção de bens deve ser enviada à contabilidade para se juntar à factura para pagamento.

Obsolescência do stock:

- Rever os produtos em stock e anotar os que pareçam contaminados, danificados ou de qualquer modo obsoletos.
- Assegurar a eliminação desses produtos.
- Se tal não for feito, investigar os motivos.
- Anotar as razões para a não remoção desses produtos do armazém.
- Seleccionar algumas fichas de stock para analisar da seguinte maneira:
 - Obter explicações para a não movimentação de itens com mais de seis meses de armazém.

- Garantir que a eliminação dos produtos ou outros ajustamentos foram devidamente autorizados.
- Devem ser procuradas razões pelas quais alguns stocks ficaram danificados ou obsoletos de modo a apertar os controlos.

Processos de contagem:

- No final do ano todos os stocks devem ser contados e comparados com as quantidades indicadas nas fichas e o total resumido.
- Quaisquer discrepâncias devem ser de imediato investigadas e resolvidas.
- Todos os produtos doados que permaneçam em armazém devem ser contados, avaliados e incluídos nas notas de contagem.

Há relatórios mensais do stock para indicar os níveis dos stocks:

- Para activos fixos determina-se o seguinte:
- A organização conserva registos adequados sobre o equipamento o qual é devidamente mantido e salvaguardado.
- A alienação ou hipoteca de propriedades ou equipamento é feita de acordo com as instruções do doador.
- Os procedimentos e as políticas de gestão de equipamentos devem conformar-se com os regulamentos e procedimentos das entidades promotoras.
- Seleccionar um exemplo de transacção de equipamentos e testar a conformidade com as políticas e procedimentos de gestão e alienação do equipamento.
- Investigar se um determinado equipamento ou conjunto foi adquirido segundo as regras do doador.
- Verificar se as diferenças entre o inventário físico e os registos de equipamento foram resolvidas.

Verificação dos Activos Fixos:

- Rever os registos dos activos fixos ou outra documentação de apoio para evidenciar que a gestão realizou uma verificação física dos activos.
- Verificar a frequência dessas revisões. Devem ser efectuadas de acordo com o manual das políticas e procedimentos mensais, trimestrais, semi- anuais e anuais.
- Verificar se a gestão de activos está em conformidade com os regulamentos dos doadores.

- Confirmar se a gestão investigou variações ou erros.
- Rever as reparações e manutenção do livro-razão nominal de contas para itens acima do montante pré-determinado incluído no registo dos activos fixos.

Desvalorização (se aplicável):

- Testar o cálculo de depreciação num conjunto de activos de acordo com a política de desvalorização.
- (Se aplicável) A depreciação deve ser responsabilizada usando o método delineado no manual financeiro da organização.
- Garantir que o coordenador indicado revê os cálculos da depreciação e o registo diário no livro-razão.
- Verificar se o valor da depreciação acumulada no livro de registo dos activos fixos está em concordância com o livro-razão.
- Garantir que todos os activos obsoletos foram eliminados.

Eliminação de activos:

- Rever o livro-razão e o registo de activos fixos para as eliminações anuais.
- Na eliminação de activos fixos os procedimentos de venda devem ser contabilizados de acordo com as regras dos doadores.
- Verificar se a eliminação foi devidamente autorizada.
- Verificar se a autorização de eliminação por parte do doador foi recebida.
- Verificar se as condições do doador foram respeitadas.
- O manual de procedimentos e políticas deve incluir processos de autorização de eliminação.
- Confirmar se o método de venda assegura o melhor preço.

As eliminações devem ser levadas a cabo por este processo, (dependendo do valor dos activos):

- Avaliação independente
- Apresentação das propostas através de notificação pública.
- Data da apresentação
- Correspondência aberta pela comissão de apresentação de propostas, segundo os regulamentos.
- Os membros da comissão não poderão licitar.
- A documentação fica retida.



Um projecto de combate ao tráfico em Tra On, na província de Vin Long, na região do Delta do Mekong, no Vietnam. Muitos jovens têm sido traficados para casamentos ou trabalho em países vizinhos, e o projecto aborda este problema.

- O tratamento contabilístico deve seguir os processos estabelecidos pelo manual respectivo e ser conforme às regras dos doadores.
- Seguir as facturas desde a venda até à recepção das quantias indicadas pelo banco. Investigar eventuais atrasos neste processo.
- Garantir a informação sobre eliminação junto das autoridades próprias (p.ex., companhias de seguros, autoridade de registo de veículos, doadores).
- Rever o registo dos activos fixos para itens que ultrapassaram a sua vida útil e activos que já não existem fisicamente, devendo ser eliminados dos registos (p. ex., motas desmontadas para peças, meios informáticos obsoletos, itens perdidos ou roubados, etc.)
- Investigar o tratamento contabilístico sobre motas e outros veículos desmontados para peças ou sucata.

1. Listas de Verificação da Gestão de Frotas

Como activos importantes que são, é fundamental impedir o mau uso ou perda dos veículos da organização.

Objectivos da revisão

Garantir que todos os veículos são mantidos e devidamente utilizados e que a frota é adequada às operações da organização.

Esta lista de verificação é útil na revisão da gestão da frota.

Lista de verificação dos veículos e perguntas:

- Existe uma política de utilização dos veículos?
- Existe um livro de registo ou logbook para cada veículo?
- É possível usar um veículo obtido com fundos de um doador em outro projecto diferente?
- É possível responsabilizar diferentes doadores/projectos/departamentos, baseado em detalhes dos livros de registo?
- Os doadores, projectos ou departamentos podem ser responsabilizados respectivamente?
- Todo o pessoal que conduz veículos tem carta de condução segundo as normas locais?
- A validade dessas cartas é verificada anualmente?
- Seleccionar alguns livros de registo ou logbooks de quilometragem para teste.
- Verificar se a última quilometragem do mês (privada ou oficial) está em concordância com o relatório sobre o veículo.

- Verificar se a quilometragem registada concorda com o totalizador do veículo.
- Seguir a quilometragem privada (se houver) até à respectiva dedução na folha de pagamentos, à contribuição do pessoal ou conta de dívida e garantir que tudo foi calculado correctamente.
- Garantir que os livros de registo ou logbooks são devidamente preenchidos, mostrando os utilizadores e condutores, consumos por quilómetro, destino e propósito da viagem.
- Verificar o cálculo da quilometragem registado no livro ou logbook.
- Rever os livros de registo para garantir que o supervisor os reviu numa base mensal e que a quilometragem registada é conforme ao medidor quilométrico.
- Os livros de registo ou logbooks devem ser revistos mensalmente por pessoal independente (p. ex., um auditor interno ou responsável financeiro). A quilometragem privada, se existir, deve ser extraída para responsabilização através da folha de pagamentos ou folhas de dívida dos respectivos empregados. As análises periódicas devem comparar a quilometragem com o consumo de combustível ao longo do tempo.
- Em relação aos livros de registo seleccionados, deve-se garantir que todos os veículos têm as licenças em dia, seguros e manutenção devida.
- Seleccionar alguns registos de quilometragem privada a partir dos livros e garantir que tudo foi devidamente autorizado.
- A quilometragem privada deve ter autorização prévia quer para veículos consignados a uma pessoa quer quando um veículo não consignado é usado privadamente.
- Rever o regulamento da quilometragem privada, se aplicável, e garantir que a respectiva política é razoável e é seguida pelo programa.
- Garantir que os condutores seleccionados têm as licenças ou cartas em ordem, uma vez que, de contrário, a apólice de seguro fica sem efeito.
- Rever o total da quilometragem privada, se aplicável.
- Comparar os níveis de consumo dessas deslocações com outros custos de transporte.
- Quando foi a última vez que se actualizou o nível de quilometragem? É razoável?
- Obter um exemplo de contas de combustível de um veículo e verificar se as entradas concordam com o indicado no livro de registo.
- Quantos veículos possui a organização?

- Como são alocados ao pessoal e aos projectos?
- Existe uma política para o seu uso pessoal e oficial?
- Os membros do pessoal são submetidos a testes de condução antes de lhes ser permitido conduzir os veículos da organização?
- Onde se parqueiam os veículos de um dia para o outro? O local é seguro e está abrangido pelas apólices?
- As licenças são verificadas antes de os membros serem autorizados a conduzir?
- Os condutores usam cintos de segurança, capacetes e fatos protectores apropriados?
- Cada veículo tem um livro de registo ou logbook específico?
- Verificar se cada livro de registo mostra o seguinte:
 - Começo e final da quilometragem diária
 - Total da quilometragem privada
 - Combustível adquirido
 - Fugas de óleo
 - Defeitos do veículo
- Quem verifica os livros de registo e quantas vezes?
- Os livros de registo são encerrados ao fim de cada mês?
- O relatório de transporte inclui o uso e consumo de geradores?
- A gestão recebe os relatórios de transporte?
- Os veículos, incluindo motas, são verificados regularmente? Estas verificações incluem o motor?

Inquérito de Manutenção (para organizações que possuem os seus próprios mecânicos):

- Que análises foram feitas para estabelecer a eficácia custo-benefício das manutenções internas (se foram)?
- Quais as qualificações dos mecânicos?
- Os registos mostram quando se devem fazer as revisões? São usados autocolantes ou cartões indicativos da revisão?
- Quem revê os registos de manutenção do veículo?
- A compra de sobressalentes é uma função separada da dos mecânicos?
- As peças usadas são devolvidas à organização depois de substituídas?
- Quais são os planos de substituição para os veículos?

GLOSSÁRIO

Actividade

Trabalho feito por pessoas, equipamentos, tecnologias ou outros meios. As actividades são geralmente descritas utilizando a construção “verbo-adjectivo-nome”. As actividades ocorrem numa sequência interligada e pode existir transferência de actividade para actividade. 1) Numa contabilidade baseada em actividades, uma tarefa ou actividade realizada por um recurso requerido na produção de bens ou serviços. O recurso pode ser uma pessoa, máquina ou outro. 2) Em gestão de projectos um elemento de trabalho num projecto. Tem geralmente duração antecipada, custo antecipado, e requisitos esperados dos recursos. Às vezes o termo *actividade maior* é utilizado para trabalhos de maior envergadura.

Aquisição

Funções de aquisição, planeamento, compra, controle de inventário, trânsito, recepção, inspecção e operações de salva-guarda. *Sinónimo: compra.*

Administração de Contrato

Processo de gestão de todos os aspectos de um contrato para garantir que contratante e contratado cumprem as obrigações.

Análise de Actividade

O processo de identificar e catalogar actividades para compreensão detalhada e documentação das suas características. Uma análise de actividade é realizada através de entrevistas, sessões de grupo, inquéritos, observações e revisão de registos de trabalho.

Área de Grande Volume

Área de armazenagem para produtos de grande dimensão que são manuseados mais eficientemente com paletes e monta-cargas.

Armazém

Local de guarda de produtos. As principais actividades da armazenagem consistem em recepção, armazenamento, envio e gestão de pedidos.

Armazém de Fornecimento/oferta

Local de armazenagem de matérias-primas. Os produtos de diferentes fornecedores são seleccionados, ordenados e colocados em sequência no armazém.

Armazenagem

O guardar (manter) de produtos.

Armazenagem de Grande Volume

Processo de guardar ou armazenar materiais e embalagens de grande dimensão, usando geralmente as embalagens originais, caixas ou contentores de navios.

Armazém Público

Negócio que fornece armazenagem a curto ou médio prazo a uma variedade de actividades numa base mensal. Utiliza geralmente o seu próprio equipamento e pessoal, contudo, pode haver acordos em que o cliente compra ou subsidia o equipamento. As tarifas são geralmente uma combinação de taxas de armazenagem (por palete ou metro quadrado) e de taxas de transacção (entrada e saída). Os armazéns públicos existem para suprir lacunas de espaço referentes a armazéns privados.

Cadeia de Fornecimento

Interacção material e informacional no processo logístico desde a aquisição de matérias-primas à entrega de produtos acabados ao utente final. Todos os fornecedores, prestadores de serviços ou clientes são elos da cadeia.

Ciclo de Pedidos

Tempo e processos envolvidos desde a estipulação do pedido até à recepção do carregamento.

Ciclo de Previsão

Ciclo de tempo entre previsões que reflecte alterações reais na procura de mercado para produtos a enviar.

Classificação ABC

Classificação de um grupo de itens por ordem decrescente sobre o volume anual de dólares ou outros critérios. Este conjunto é dividido em três classes A, B e C. O grupo A representa 10 a 20% do nº de itens e 50 a 70% do volume projectado de dólares. O grupo B representa cerca de 20% dos itens e 20% do volume de dólares. O grupo C contém 60 a 70% de itens e representa cerca de 10 a 30% do volume de dólares.

Compra

Funções associadas à compra de bens ou serviços prosseguidas por uma organização.

Controle de Inventário ABC

É uma proposta de controle de inventário baseado no volume A,B,C ou na classificação dos lucros de venda dos produtos (os itens A representam o mais alto volume de lucros, e o C, o mais baixo das unidades de manutenção de estoque (SKUs).

Contrato

Acordo entre duas ou mais pessoas individuais ou colectivas para realizar ou não actos específicos, serviços ou entrega de produtos. Pode ser oral ou escrito. Uma ordem de compra, quando aceite pelo fornecedor torna-se um contrato. A aceitação pode ser por escrito (se tal for exigido) ou outro meio.

Custos de Aquisição

Na contabilidade de custos, o custo necessário para obter uma ou mais unidades de um item. É calculado como quantidade de pedidos vezes custo de unidade.

Distribuição

Logística de dispersão e movimento, desde o fim da linha de produção até ao consumidor final. 1) Actividades associadas ao movimento de produtos, geralmente objectos acabados ou peças desde o fabricante ao utente. Abrange as funções de transporte, armazenagem, controle de inventário, manuseamento, administração, localização, empacotamento, processamento de dados e rede de comunicação necessária para uma gestão efectiva. Inclui todas as actividades relativas à distribuição física e devolução de produtos ao fabricante. Em muitos casos este movimento é feito através de um ou mais armazéns. *Sinónimo: Distribuição física.* 2) Divisão sistemática de um todo em partes menores segundo características distintivas.

Efectivar os Pedidos

Seleccionar e efectivar a quantidade requerida de produtos específicos para manuseamento na área de empacotamento (geralmente em reposta a um ou mais pedidos de envio) e documentar a movimentação do material de um local para a zona de remessas.

Empacotamento de grandes volumes

Processo de colocar pequenas caixas numa maior para melhorar a movimentação dos produtos e prevenir danos e roubos.

Esquematização e Entrada de Pedidos

Processo de recepção de pedidos do cliente e sua entrada no sistema de processamento de pedidos. Os pedidos podem ser recebidos por telefone, fax ou meios informáticos. As actividades podem incluir o exame técnico dos pedidos para garantir um preço exacto, configuração correcta, verificação do crédito do cliente, aceitação do pagamento, identificação e reserva de inventário (tanto real como esquematizado) e compromisso de uma data de envio.

Estratégia de Aquisição de Produtos

Plano de compra para uma família de itens. Deve incluir o plano de gestão da base de dados dos fornecedores e a resolução de problemas.

Factura Comercial

Documento preenchido pelo vendedor. É um documento oficial usado para indicar, entre outras coisas, os nomes e moradas do vendedor e do comprador, os produtos transaccionados e o seu valor e quantidade para efeitos aduaneiros, seguros e outros.

Factura Pro-Forma

Factura apresentada pelo vendedor antes do envio que adverte o comprador sobre o valor e outros aspectos do produto. Geralmente é pedida pelo comprador para obter uma licença ou carta de crédito.

Folha de Itinerário

Documento que contém uma descrição dos produtos que são parte de uma carga normal. Mostra origem, destino, consignador/consignado, e quantidade. Há cópias junto aos produtos que são retidas pelos agentes da entrega/origem. Usado pelo transportador para registo interno e controle, especialmente durante a deslocação. Não é um contrato.

Fornecedor

1) O que fornece bens ou serviços. (Ver também: Vendedor). 2) Um vendedor com quem o comprador faz negócios por oposição a “fornecedor”, termo genérico referido a todos os vendedores ou fabricantes no mercado.

Gestão da Cadeia de Fornecimento (GCF)

Tal como definido pelo Conselho dos Profissionais de Gestão de Cadeia de Fornecimento (CSCMP), esta abrange o planeamento e gestão de todas as actividades envolvidas no fornecimento, aquisição, conversão e outras actividades de gestão logística. Muito importante, também inclui coordenação e colaboração com outros parceiros que podem ser fornecedores, intermediários, partes terceiras e clientes.

Gestão de Inventário

Processo que assegura a disponibilidade dos produtos através da administração do inventário.

Gestão de Pedidos

Planificação, direcção, monitorização e controle dos processos relativos aos pedidos do cliente, pedidos de fabrico e pedidos de compra. Em pedidos do cliente, a sua gestão inclui promessas de pedidos, entrada, implementação, empacotamento e envio, facturação e inclusão nas contas do cliente. Se se trata de pedidos de fabricação a sua gestão inclui a libertação do pedido, fabricação, monitorização e recepção dos produtos no armazém e no inventário. Se são pedidos de compra, a sua gestão inclui disponibilização dos pedidos, monitorização, recepção, aceitação e pagamento ao fornecedor.

Indicador de Desempenho Importante (KPI)

Usados genericamente pela organização para avaliar o seu sucesso ou de uma actividade particular onde esteja empenhada.

Intervalo de Pedido

Periodo de tempo entre a entrada de pedidos.

Inventário

Matérias-primas, trabalhos em execução, produtos acabados e outros bens necessários à criação dos serviços e produtos da companhia. Também o número de unidades e/ou o valor dos stocks detidos pela companhia.

Inventário de Trânsito

Inventário em trânsito entre o local de fabrico e a armazenagem ou entre armazéns, num sistema mais complexo.

Inventário Máximo

Inventário máximo possível sobre um item baseado no tamanho do lote e no stock.

Licitação Competitiva

Serviço de preços oferecido por um fornecedor a competir com as ofertas de outros fornecedores.

Logística

Processo de planeamento, implementação e controle para um eficiente transporte e armazenamento dos produtos, incluindo serviços e informação correlativa desde o ponto de origem ao ponto de consumo com o propósito de conformidade com os requisitos do cliente. Esta definição inclui movimentos internos e externos e de dentro para fora e de fora para dentro.

Logística Integrada

Visão sistemática e ampla sobre toda a cadeia de fornecimento como um processo único desde o fornecimento de matérias-primas até à distribuição dos produtos acabados. Todas as funções que perfazem a cadeia de fornecimento são geridas como uma entidade única em vez de funções separadas.

Manuseamento de Produtos Devolvidos

Processos envolvendo o retorno de produtos do cliente ao fabricante. A devolução pode dever-se a problemas de desempenho ou simples insatisfação do cliente.

Matérias-Primas (RM)

Matérias em bruto que podem ser trabalhadas, manufacturadas ou combinadas em novos produtos úteis.

Mensagem de Acção

Um recurso de um sistema que identifica a necessidade e tipo de acção a tomar para corrigir um problema existente ou potencial. Exemplos de mensagens de acção num sistema MRP incluem ordem de lançamento, rescalonamento de entradas e saídas, cancelamentos. *Sinónimos: relatório de acção, mensagem de excepção.*

Modelo ABC

Na gestão de custos é uma representação dos custos dos meios durante um período de tempo em que são consumidos através de actividades e seguidos relativamente a produtos, serviços, clientes ou outros que criem uma procura de actividade a ser realizada.

Nível de Serviço

Uma medição, geralmente expressa em percentagem, para satisfazer a procura através do inventário ou através do esquema corrente de produção a um ponto onde o serviço se coaduna com as quantidades e datas pedidos pelo cliente.

Normas Éticas

Um conjunto de linhas orientadoras para a conduta própria de profissionais de negócio.

Obstáculo

Um constrangimento, impedimento ou controlo planeado que limita a utilização de recursos.

Pedido

Tipo de solicitação de bens ou serviços como pedido de compra, pedido de venda, pedido de trabalho, etc.

Plano de acção

Um método específico para conseguir resultados inerentes a um ou mais objectivos. Um plano de acção pode ser uma versão mais simples de um plano de projecto.

Pedido de Compra (PO)

Autorização do comprador para formalizar a transacção de compra com um fornecedor. Também o formulário real ou transacção electrónica usada pelo comprador ao fazer o pedido.

Pedido de Cotação (RFQ)

Documento usado para solicitar respostas ao vendedor quando um produto foi seleccionado e são precisas cotações de preços de vários vendedores.

Planeamento de Fornecimento/Oferta

Processo de identificar, priorizar e agregar como um todo as partes constituintes relativamente a todas as fontes de fornecimento requeridas e que acrescentam valor à cadeia de fornecimento de produtos ou serviços ao nível, horizonte ou intervalo apropriados.

Plano de Negócio

1) Estratégia de longo prazo, lucro ou custo e objectivos lucrativos geralmente acompanhados de orçamentos, folha de balanço e declaração de fluxo monetário (origem e aplicação dos fundos). Plano de negócio estabelecido geralmente em dólares, agrupado por famílias de produtos. O Plano de Negócio é então convertido em planos funcionais táticos e sincronizados através de processos de planeamento de produção (ou vendas e processos de planeamento operativos). Embora frequentemente especificado em termos diferentes (dólares versus unidades), estes planos táticos devem concordar entre si e com o plano de negócios. *Ver também: Planos a longo prazo, Plano Estratégico.* 2) Um documento que consiste nos detalhes do negócio (organização, estratégia e táticas financeiras) preparado pelo empreendedor com vista a um novo negócio.

Precisão da Previsão

Mede a precisão da previsão segundo uma percentagem das unidades ou dólares enviados, calculada com 1 menos o valor absoluto da diferença entre a procura prevista e a real, expressa numa percentagem da procura real.

Precisão do Inventário

Quando as quantidades existentes coincidem com o respectivo balanço (dentro das tolerâncias de contagem designadas). Muitas vezes referida como percentagem que mostra a diferença entre a contagem real e o indicado nos registos de inventário. É um exercício exigente para qualquer organização que gere grandes inventários. O mínimo típico e as médias de boa prática são entre os 95% e os 99%.

Prever

Antecipação da quantidade de produtos que irá ser adquirida pelos clientes. Baseia-se em métodos qualitativos e quantitativos. *Ver também: Previsão*

Previsão

Estimativa de procura futura. Uma previsão pode ser feita por métodos qualitativos ou quantitativos ou combinação dos dois e basear-se em factores internos ou externos. Várias técnicas tentam prever um ou mais dos quatro factores influenciadores da procura real: cíclica, sazonal, casual e tendencial.

Primeiro a Acabar, Primeiro a Sair (FEFO)

Método que assegura a venda prioritária de produtos perecíveis enquanto ainda em boas condições.

Processamento de Pedido

Actividades associadas à concretização do pedido do cliente.

Processamento em Tempo Real

Processamento de dados numa aplicação comercial ao mesmo tempo que acontece, contrastando com o armazenamento de dados a trabalhar mais tarde.

Produto

Item transaccionado no comércio. O termo refere um item indiferenciado existente no mercado onde compete por preço e disponibilidade.

Quantidade Máxima Pedida

Modificador do pedido de quantidade aplicado após o lote ter sido calculado, limitando a quantidade do pedido a um máximo pré-estabelecido.

Quarentena

Em gestão de qualidade, a separação de itens, impedindo o seu uso ou venda até a realização de testes de qualidade e à certificação de conformidade. Segundo as melhores práticas, os itens de quarentena são etiquetados, anotados e mantidos em local seguro.

Recepção

Função de aceitação física do material, a inspecção dos produtos recebidos para concordância com o pedido (quantidade e danos), a identificação e entrega no destino e a preparação dos relatórios de recepção.

Sem Stock

O estado de não ter um inventário disponível para distribuição ou venda para o consumidor (inventário zero).

Sistema ABC

Na gestão de custo é um sistema que mantém dados operacionais e financeiros sobre recursos de uma organização, actividades, factores, objectos ou medidas. Os modelos ABC são criados e mantidos dentro deste sistema.

Sistema de Gestão de Armazém (WMS)

Sistema usado para gerir eficazmente o negócio de armazém e dirigir as actividades, incluindo recepção, envio, arrumação, selecção e contagem cíclica de inventário. Também inclui comunicações em rádio-frequência que permitem transferência de dados em tempo real entre o sistema e o pessoal

de armazém. Também maximiza o espaço e minimiza o manuseamento do material através de processos automatizados de arrumação.

Sistema de Nível de Pedidos

O nível de materiais no qual um novo pedido deve ser colocado. Por outras palavras, um pedido de compra é totalmente redigido. Este nível é fixado algures entre os níveis máximos e o mínimo.

Sistemas de Planeamento de Inventário

Sistemas que contribuem estrategicamente para fazer o equilíbrio dos níveis de inventário e do serviço a clientes através da cadeia de fornecimento. Estes sistemas calculam quantidades e pedidos faseados no tempo e stocks seguros utilizando estratégias selectivas de inventariação. Alguns sistemas de planeamento de inventário realizam análises hipotéticas que comparam as políticas de inventário corrente com cenários simulados, tendo como objectivo o aperfeiçoamento do retorno no investimento (ROI) do inventário.

Tempo de armazenagem

Tempo que um item pode permanecer em inventário até se tornar inútil. Respeita a comida e medicamentos deterioráveis com o tempo, e também produtos informáticos que depressa se tornam obsoletos.

Tempo de Execução

Total de tempo entre a entrada de um pedido e a recepção. Inclui o tempo para transmitir o pedido, processá-lo e preparar o envio.

Último a Entrar, Primeiro a Sair (LIFO)

Método contabilístico de avaliar o inventário, assumindo que os últimos produtos adquiridos são os primeiros usados no período da contagem.

Vendedor

Fabricante ou distribuidor de um produto ou linha de produtos. *Ver também fornecedor.*

REFERÊNCIAS

Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

ANEXO A:

MODELO DE RELATÓRIO DE INVENTÁRIO

FORMULÁRIO DE REGISTO DE EQUIPAMENTO

ID Inventário: CRS /		Nº Matrícula:		Nº Série:	
Ano / Fabricante / Modelo:			Descrição:		
PR Local Nº:		Requisitante:		Data:	
PO Local Nº:		Aprovado por:		Data:	
PEF Nº:	Data:				
PO da Sede Nº:	Data:	PO do Fornecedor:		Data:	
Data de Aquisição:		Fornecedor:		Custo (ML):	
DSPN (compra):		DSPN (após a transferência):		Custo (USD):	
ID Grupo de Aquisição:			Nº Chassis :		
FAN Nº:	Data:	Nº do Motor:			

Formulário preenchido por:

em (data):

Documentos em anexo: (nem todos poderão ser exigidos)	
por (nome):	
COLOCAR AQUI A IMAGEM DO VEÍCULO	
DSPN = número da fonte de doador do projecto	
ML = moeda local	
USD = Dólar americano	
PR = Pedido de Compra (ou Aquisição)	
PO = Ordem de Compra (ou Aquisição)	
PEF = Pedido Electrónico de Fundos	

ANEXO B:

MODELO DE FOLHA DE ITINERÁRIO

Folha de Itinerário

Projecto: [inserir título e número]

Número de Documento de Embarque: _____

1. Detalhes da Organização Destinatária

Nome da Organização Destinatária (OD):	Código:		
Morada da OD:			
Local de entrega exacto:	Recipientes Aprovados por Categoria:	Categoria 1:	
Nomes dos representantes legais da OD:		Categoria 2:	
Nome do receptor alternativo autorizado ^[1] :		Total:	

2. Detalhes da Remessa

Nº do Pedido:	Período de Distribuição:
Transportadora:	Data de Entrega Antecipada:

Secção a ser preenchida pelo Serviço de Logística/Armazém da Organização						Secção a ser preenchida pelo receptor			
DESCRIÇÃO		DETALHES DOS MATERIAIS	ENTREGAS TOTAIS			QUANTIDADE RECEBIDA			
Itens	EMBALAGEM		N EMB	PB	PL	Sã	Embalagem rasgada	Danificada	Em falta
TOTAL									

Notas: EMB: Embalagem (tipo e peso); PR1-3: Distribuição de montantes por programas/tipos de beneficiários cobertos por este despacho; N EMB: Número de embalagens; PB: Peso Bruto; PL: Peso Líquido

3. Aprovação - Organização

Elaborado por [Nome e Título]:	Aprovado por [Nome e Título]:
Assinatura:	Assinatura:

4. Carga no Armazém da Organização

Data e Local de Carga:	Nome da Transportadora:
Tempo – Início da Carga:	Nome do(a) Conductor(a):
Tempo – Final da Carga:	Número da Carta de Condução:
Nome do Armazenista:	Número de Matrícula:
Assinatura e Carimbo do Armazenista	Assinatura do(a) Conductor(a):

5. Descarga e Recepção no Armazém da Organização Destinatária

Nome e Título do Receptor	Data e local da descarga:
Observações:	
Assinatura e carimbo do Receptor:	Assinatura do(a) Conductor(a)

NB: Esta folha de itinerário é elaborada em cinco cópias de cores diferentes, para distribuir conforme o seguinte: original branco (Logística da Organização), azul (Programas da Organização), amarelo (Armazém), verde (Organização Destinatária), rosa (Transportadora).

^[1] Cada organização destinatária deve ter uma segunda pessoa, para além do Director, autorizada a receber a entrega dos bens.

ANEXO C:

MODELO DE NOTA DE RECEPÇÃO DE BENS



PROGRAMA DE <<PAÍS>>

Data: _____

Local de Recepção / Armazém: _____

Nº NOTA DE BENS RECEBIDOS: _____ NBR - _____

Nº DN / DE: _____ Transportadora: _____ Nº Camião.: _____

Origem: _____ Conductor(a): _____ Nº Reboque: _____

Número de PO: _____

Descrição do Produto	QTD de Unidades Conforme o DN / DE	Condição à Chegada e Descarga					Perdas Totais (A + B + C + D)
		Boa Condição	Unidades em falta / Importação a menos (A)	Contentores rasgados ou a verter (B)	Unidades danificadas (molhadas, esmagadas, etc.) (C)	Unidades leves / vazias (D)	
TOTAIS:	0	0	0	0	0	0	0

Nós, abaixo-assinados, declaramos que presenciamos a descarga do camião identificado em cima, e confirmamos que os produtos e as mercadorias listadas foram recebidas nas condições registadas :

NOTA: Ao assinar, os indivíduos confirmam a veracidade deste documento; NÃO É uma admissão de responsabilidade por perda ou danificação.

Gestor de Armazém: _____ Conductor(a): _____ Data: _____

APÓS O

Descrição do Produto	QTD Recuperadas	QTD Inviáveis ou destruídas	Outras Perdas	Perdas Totais	Totais Recuperadas e/ou Perdidas	Observações / Comentários
	(a)	(b)	(c)	(b + c)	(a + b + c)	
TOTAIS:						

Operação concluída em: _____ 20 _____ em _____ Horas

Assinatura: _____ Gestor de Armazém: _____ Conductor(a): _____

ANEXO D:

MODELO DE RELATÓRIO DE ESTADO DAS MERCADORIAS

RELATÓRIO DO ESTADO DE MERCADORIAS (REM)

Distribuição

AF06 2ª TRIM. JAN - FEV - MAR

AGÊNCIA: Catholic Relief Services (CRS)

País: Bénin

Data de Entrega: 5/23/2006

Nome: Carla Brown-Ndiaye, Representante do País

Assinatura: _____

		FM	SM	MTS	MMS	LENTILHA	ÓLEO VEG	ARROZ	ERVILHAS	TOTAL
A.	INVENTÁRIO FÍSICO									
1	INVENTÁRIO FÍSICO - 12/31/2005	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
2	AJUSTES AO INVENTÁRIO	0	0		0	0	0	0	0	0
3	INVENTÁRIO FÍSICO REAL - 12/31/2005	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
B.	RECIBOS									
1	CHEGADA DE ACORDO COM PL06BJ0904,0905, 0947, 0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EM TRANSIÇÃO	0	0	349,175	0	0	99,995	0	323,600	772,770
4	IMPORTAÇÃO EM EXCESSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	MERCADORIAS DEVOLVIDAS PELA AGÊNCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	MERCADORIAS DEVOLVIDAS DAS AGÊNCIAS	0	80,000	0	0	0	0	0	0	80,000
7	RECEBIMENTOS TOTAIS	0	80,000	349,175	0	0	99,995	0	323,600	852,770
C.	TOTAL DISPONÍVEL	10,875	80,000	349,850	43,175	89,900	116,366	500	341,978	1,032,644
D.	DISTRIBUÍDO DURANTE O TRIMESTRE									
1	ALIMENTAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À SOBREVIVÊNCIA INFANTIL/MCH	0	39,800	0	0	35,000	21,206	0	0	96,006
2	AJUDA GERAL / ASSISTÊNCIA SOCIAL	0	31,350	0	37,900	24,850	14,505	0	18,200	126,805
3	APOIO À EDUCAÇÃO (ALIMENTAÇÃO ESCOLAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	EMERGÊNCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ALIMENTAÇÃO PARA TRABALHO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SUB / TOTAL	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
7	REPAGAMENTO DE MERCADORIAS ÀS AGÊNCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
8	EMPRÉSTIMOS REALIZADOS A OUTRAS AGÊNCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL DE DESPACHOS DURANTE ESTE TRIMESTRE	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
E.	BALANÇO DE ACORDO COM A DOCUMENTAÇÃO (C-D9)	10,875	8,850	349,850	5,275	30,050	80,655	500	323,778	809,833
F.	INVENTÁRIO FÍSICO tal como OF 4/04/2006	0	8,850	349,275	5,275	30,050	80,518	300	323,778	798,046
G.	DIFERENÇA ENTRE (E - F)	10,875	0	575	0	0	137	200	0	11,787
1	1. PERDAS DE RECIPIENTES PL06BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PERDAS NO PORTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PERDAS NO PAÍS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PERDAS NO ARMAZÉM	10,875	0	575	0		0.00	200	0	11,650
	5. CEREAL BULGUR ENCONTRADO EM STOCK EMPRESTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	DIFERENÇA TOTAL CONTABILIZÁVEL (G1 + G2 + G3)	10,875	0	575	0	0	123	200	0	11,773
I.	I. DIFERENÇA TOTAL NÃO CONTABILIZÁVEL (G - H)	0	0	0	0	0	14	0	0	14

MMS = Mistura de Milho e Soja

MTS = Mistura de Trigo e Soja

SM = Sêmola de Milho / Mercadoria reembolsada pela WFP em vez da farinha de milho emprestada

F/MTS : 349175 kgs existentes no armazém, Inventário físico não feito

F/Ervilhas: 323600 kgs existente no armazém, Inventário físico não feito

14 KGS de óleo vegetal a ser justificado no próximo REM

ANEXO E:

MODELO DO RELATÓRIO DA CONDIÇÃO DO DESTINATÁRIO

DESTINATÁRIO	MÊS 1				
	STOCK INICIAL	RECIBO	DISTRIBUIÇÕES	DEVOLUÇÕES	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Parceiro 1	0	450	380	3	67
Parceiro 2					0
Parceiro 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATÁRIO	MÊS 2				
	STOCK INICIAL	RECIBO	DISTRIBUIÇÕES	DEVOLUÇÕES	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Parceiro 1	0	450	380	3	67
Parceiro 2					0
Parceiro 3					0
					0
					0
					0
					0

ANEXO F:

MODELO DE RELATÓRIO DE OFERTA DE REDES MOSQUITEIRAS E DISTRIBUIÇÃO

REQUERIMENTO DE QUANTIFICAÇÃO DE MTILD* PARA FUNDOS GLOBAIS RONDA 9

	MTILD DISTRIBUÍDO / PLANEADO NA RONDA 6				
	A1	A2	A3	A4	A5
<5 anos atingidos com MTILD (estimado)					
Mulheres grávidas atingidas com MTILD (estimado)					
Deficientes atingidos com MTILD					
População Total atingida com MTILD (Ronda 6)	0	0	0	0	0
Total Final MTILD - Ronda 6					0

	MTILD PLANEADO NA RONDA 9				
	A1	A2	A3	A4	A5
Tipo de Distribuição					
População-alvo (Nova)					
População-alvo (Substituição MTILD)					
População-alvo Total					
Total de Distribuição de MTILDs para a Ronda 9	0	0	0	0	0
Total Final MTILD - Ronda 9					0

*MTILD = Mosquiteiro Tratado com Inseticida de Longa Duração

Pressupostos para os seguintes MTILDs:

Exemplo:

- 70, 322 líquidos serão distribuídos em 2009/2010, mais 297,256 líquidos que serão distribuídos em 2007/2008 e 2008/2009 a mulheres grávidas, CU5, e deficientes na R6. Este grupo não receberia líquidos novamente antes de 2011 (120,9990) e 2012 (176,257). Um total de 289, 905 MTILDs serão distribuídos à população geral em 2010/2011.
- 70, 322 líquidos serão distribuídos, assim como serão substituídos 120,999 na R6 mais 297, 256 MTILDs distribuídos no ano anterior menos a população total e fornecer um líquido para cada duas pessoas à restante população a precisar de MTILDs em 2010 sob o financiamento da R6 . Este grupo não receberia líquidos antes de 2013. Incluindo a taxa de crescimento populacional de 30,396 um total de 67,287 MTILDs serão distribuídos pela população geral em 2010/2011 sob o financiamento da R9.
- 70, 322 MTILDs serão distribuídas a mulheres grávidas, CU5 e deficientes em 2011/2012, e 70, 322 à mesma geração populacional em 2009/2010 na R6. Substituição de 120, 999 MTILDs distribuídas em 2010/2011 e o factor de crescimento populacional de 31, 160 mais as substituições de líquidos de 176, 257 sob o financiamento da R6. Assim, um total de 92,185 MTILDs serão distribuídas à população geral em 2011/2012 sob o financiamento da R9.
- 70, 322 MTILDs foram distribuídas a mulheres grávidas, CU5 e deficientes em 2011. Substituição de 360,227 MTILDs distribuídas em 2010/2011 e o factor de crescimento populacional de 31, 116. Assim, um total de 261, 562 MTILDs serão distribuídas à população geral em 2012/2013 sob o financiamento da R9.
- Uma substituição de MTILD de 258,608 MTILDs distribuídos em 2013/2014 e o factor de crescimento populacional de 32, 865. Assim, um total de 194, 315 será distribuída a população geral em 2013/2014 sob o financiamento da R9.

ANEXO G:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

TÍTULO DO TRABALHO: COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICO - AQUISIÇÕES

SUPERVISOR: Director/ Gestor de cadeia de fornecimentos

FUNÇÕES PRINCIPAIS: Aquisição geral e gestão de bens para operações de emergência de campo. Colaborar e coordenar de perto com os Departamentos de Aquisição e de Logística (sempre que possível). Supervisionar os pedidos de propostas, operações de compra locais e aquisições internacionais. Coordenar com os vários departamentos programáticos e administrativos para assegurar as encomendas daquilo que necessitam nas quantidades e qualidade adequadas, e para assegurar que recebem o que solicitaram nas quantidades correctas e quando existe necessidade, ao preço certo. Desenvolver sistemas de gestão de aquisições, conforme a necessidade, e realizar formações para o pessoal que os utiliza. Alinhar os sistemas de aquisição de campo com os sistemas dos países do programa, conforme for apropriado. Modificar ou rever os sistemas que não são eficientes. Criar sistemas de arquivo e gerir o rasto do documento de forma transparente para evitar falhas de cumprimento e descobertas nas auditorias.

SUPERVISIONA: Assistente do Coordenador de Aquisições, Agente(s) de Aquisições

CONTACTOS OPERACIONAIS: Director; Coordenador Administrativo; Gestores e Coordenadores de Programa; Pessoal do Programa de País de Aquisições e outro pessoal; Representantes das alfândegas locais e de vários Governos locais

RESPONSABILIDADES GERAIS:

- Enquanto membro de um departamento de apoio, encoraja e reforça positivamente uma coordenação e colaboração aberta e contínua com todos os departamentos dentro da organização, particularmente com o pessoal, para assegurar que o Departamento de Aquisições fornece bens e serviços da mais alta qualidade da maneira mais eficiente e com o menor custo possível.
- Fornece formação e orientação, conforme seja necessário, ao pessoal do Departamento de Aquisições e a outro pessoal de emergência.
- Cria sistemas totalmente compatíveis de gestão das aquisições e dos bens; analisa e revê sistemas de programa nacional existentes para ir ao encontro das necessidades da operação de emergência. Verifica se todos os sistemas e operações cumprem as políticas e os procedimentos.
- Documenta totalmente todas as operações de aquisições. Cria sistemas de arquivo de aquisições, conforme exigido no Manual de Políticas e Procedimentos.
- Analisa e aprova ordens de aquisições locais e Formulários de Requisições Internacionais (IRFs). Analisa as requisições feitas pelos gestores de departamento e outras partes para assegurar a disponibilidade orçamental, assim como os requisitos de quantidade, qualidade e entrega. Fornece relatórios periódicos sobre aquisições aos departamentos.
- Cria sistemas de requisição e pedidos de fornecimentos eficientes.
- Cria relações e mantém o contacto com os comerciantes locais.
- Supervisiona os pedidos de orçamento e de contratação com os fornecedores. Reúne orçamentos e facturas pro-forma para todas as compras. Documenta totalmente todas as actividades locais de aquisição.

- Analisa os Requisitos de Campo, IRFs e ordens de compra para determinar:
 - a) que a descrição dos bens e/ou serviços é exacta em todos os aspectos, e que são da qualidade esperada para o custo;
 - b) o método de preços a ser utilizado (por exemplo, catálogo, inquéritos escritos ou por telefone, pro-formas ou outras estimadas);
 - c) que toda a documentação de apoio exigida vem anexada;
 - d) que as quantidades estão correctas e o tempo esperado de entrega é realista;
 - e) a escolha do fornecedor, tendo em consideração os estabelecimentos disponíveis, a fiabilidade dos comerciantes, a qualidade, a reputação e a localização geográfica;
 - g) o preço total dos custos, seguros, e frete (CIF), incluindo todas as condições de pagamento;
 - h) o melhor método de transporte das aquisições para o destino final.
- Assegura que todos os pedidos de orçamento são claros e completos.
- Analisa e aprova IRFs. Quando exigido, solicitar a aprovação dos gestores seniores ou pessoal regional. Enviar pedidos urgentes por telefone ou fax, e fazer o acompanhamento das confirmações por escrito (ou e-mail).
- Cria sistemas de arquivo de aquisições, como exigido pelas políticas e linhas orientadoras de procedimentos. Coloca informação nas bases de dados dos fornecedores e das aquisições, mantendo-a actualizada.
- Cria e mantém inventários para bens adquiridos durante uma emergência.
- Assegura que existe um número adequado de produtos de limpeza e de escritório e que os mecanismos de distribuição racional são desenvolvidos e implementados.
- Em coordenação com o Coordenador de Logística, contrata uma companhia de transportes local para a entrega de fornecimentos e mercadorias de apoio, de uma forma eficiente e com o menor custo possível.
- Avalia e reporta continuamente sobre o desempenho do fornecedor.
- Outras tarefas poderão ser designadas pelo Director.

QUALIFICAÇÕES:

- Pessoa empreendedora com capacidade de operar eficazmente e de ser bem sucedido mesmo em condições difíceis. Criatividade e flexibilidade são fundamentais.
- Experiência mínima de 1 ano com CRS e/ou formação significativa e experiência em Aquisições, Gestão Geral, Logística, Gestão Financeira, Contabilidade ou equivalente.
- Excelente conhecimento e compreensão dos princípios contabilísticos de aquisições e bens geralmente aceites.
- Provas de competências organizacionais e de planeamento.
- Fortes competências analíticas e de resolução de problemas.
- Provas de capacidade de liderança.
- Provas de capacidade de priorizar, gerir múltiplas tarefas, delegar responsabilidades e assegurar o acompanhamento posterior.
- Fluente em Inglês escrito e falado.
- Conhecimento sólido, na óptica do utilizador, de computadores e dos seguintes softwares: Windows, Outlook, MS Excel, MS Word; preferencialmente, com conhecimentos de MS Access.

ANEXO H:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO ASSISTENTE DE COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

TÍTULO DO TRABALHO: ASSISTENTE DO COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA - AQUISIÇÕES

SUPERVISOR: COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

FUNÇÕES PRINCIPAIS: Vai ao encontro, de forma eficiente, das necessidades de aquisições e entregas do(s) departamento(s). Supervisiona a aquisição de pro-formas e estimativas locais. Gere a comparação de ofertas e o sistema de selecção do fornecedor. Fornece análises de custo e qualidade antes de procurar a aprovação do Coordenador de Aquisições. Prepara ordens de aquisições locais e IRFs. Assegura o acompanhamento das ordens de aquisições e dos serviços contratados. Monitoriza e reporta acerca do desempenho do fornecedor. Utiliza os sistemas de gestão de aquisições e realiza formações para o pessoal para os utilizar. Juntamente com o Director de Aquisições, cria sistemas de arquivo e gestão do rasto de documentos de forma transparente, para evitar falhas no cumprimento e descobertas de auditoria.

SUPERVISIONA: N/A

CONTACTOS OPERACIONAIS: Pessoal administrativo; Directores e Coordenadores de Programa; fornecedores locais e prestadores de serviços; Representantes das alfândegas locais e de vários Governos locais

RESPONSABILIDADES GERAIS:

- 1) Analisa cada requisição de aquisição para determinar:
 - a) se a descrição de qualidade é exacta em todos os aspectos e se a qualidade é a apropriada;
 - b) o método de preços a ser utilizado (por exemplo, catálogo, inquéritos escritos ou por telefone, ou outras estimadas);
 - c) se a informação de quantidade e entrega está correcta;
 - d) o fornecedor apropriado (local ou internacional), tendo em consideração os estabelecimentos disponíveis, a fiabilidade, a qualidade, a reputação e a localização geográfica;
 - e) o preço correcto, incluindo todas as condições de pagamento, condições FOB (Gratuita a Bordo ou *Free on Board*) ou CIF e todas as isenções de impostos permitidas;
 - f) o melhor método de transporte das aquisições para o destinatário.
- 2) Assegura que todos os requisitos de orçamentos são claros e completos.
- 3) Prepara todas as ordens de compra locais e os Formulários de Requisições Internacionais (IRFs) de acordo com as políticas e procedimentos de aquisições da Organização. Entregar todos os POs e IRFs ao Coordenador de Aquisições para a sua aprovação, antes de realizar as encomendas. Fazer pedidos urgentes por telefone ou fax, e fazer o acompanhamento das confirmações por escrito (ou e-mail).
- 4) Proceder aos ajustamentos necessários dos preços finais sempre que as facturas e as ordens de compra não correspondam. Negociar com os fornecedores sempre que for necessário e apropriado.
- 5) Trata das correspondências sobre discrepâncias.

- 6) Cria e mantém relações de trabalho contínuas com fornecedores representantes de vendas locais.
- 7) Visita as lojas dos fornecedores e as instalações de produção, sempre que a situação o exija.
- 8) Investiga constantemente novas fontes de fornecedores, materiais e serviços.
- 9) Solicita propostas seladas, quando necessário e apropriado, de acordo com as linhas orientadoras de aquisições da agência.
- 10) Assegura o arquivo correcto de todos os documentos relativos a aquisições.
- 11) Cria fichas individuais para os fornecedores, assim como para mercadorias e serviços, para acelerar as operações de aquisição.
- 12) Realiza tarefas adicionais atribuídas pelo Coordenador de Aquisições.

QUALIFICAÇÕES:

- Pessoa empreendedora com capacidade de operar eficazmente e de ser bem sucedida mesmo em condições difíceis. Criatividade e flexibilidade são fundamentais.
- É exigido que seja fluente na linguagem local. É muito conveniente que seja bom conhecedor de Inglês escrito e falado.
- É muito conveniente que tenha um excelente conhecimento do ambiente operacional local e das comunidades.
- Alguma formação e experiência em Aquisições, Gestão Geral, Logística, Gestão Financeira, Contabilidade ou equivalente.
- Conhecimento e compreensão dos princípios contabilísticos de aquisições e bens geralmente aceites
- Capacidades organizacionais e de planeamento.
- Boas competências analíticas e de resolução de problemas.
- Capacidade de liderança e supervisão.
- Provas de capacidade de priorizar, gerir múltiplas tarefas, delegar responsabilidades e assegurar o acompanhamento posterior.
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de computadores e dos seguintes softwares: Outlook, MS Excel, MS Word.

ANEXO I:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO COORDENADOR LOGÍSTICO EFR (EFFICIENT FOODSERVICE RESPONSE)

TÍTULO: COORDENADOR LOGÍSTICO EFR

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICO

SUPERVISOR: DIRECTOR

RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS: Fornecer uma liderança estratégica e tática aos departamentos e Gabinete Logístico. Criar, implementar e monitorizar a mercadoria de apoio e a cadeia de abastecimentos e o sistema de apoio das operações. Negociar e contratar armazéns, recursos de transporte e serviços logísticos. Realizar as aquisições de mercadoria e equipamento, armazenamento e planos de expedição. Elaborar e submeter diversos relatórios. Colaborar com outros departamentos da ORGANIZAÇÃO, particularmente com o Programático, desde o planeamento até à implementação e à liquidação. Representar a ORGANIZAÇÃO em reuniões logísticas e de coordenação (por exemplo, Unidades de Logística; autoridades civis e militares, etc.). Coordenar as actividades de cadeias de apoio e de abastecimentos com o Centro de Logísticas Conjuntas das Nações Unidas (UNJLC), Programa Alimentar Mundial / World Food Program (PAM/WFP), OCHA, parceiros da Caritas Internationalis (CI), agências congêneres de ajuda, agências parceiras locais, etc.

SUPERVISIONA: Coordenador de Gestão de Mercadorias, Gestor de Frota, Coordenador de Aquisições, Coordenador de Distribuição, Assistente do Coordenador Logístico e Secretário

CONTACTOS OPERACIONAIS: Gestores de Programa; representantes de vários doadores, ONG internacionais e agências NU (incluindo Unidades de Logística, Centro de Logísticas Conjuntas das NU); ORGANIZAÇÃO/ Expedição e ORGANIZAÇÃO/ Aquisição; Coordenador USAID OFDA/DART; representantes e oficiais de parceiros; alfândegas locais e diversos oficiais do governo.

- **Cria, implementa e monitoriza a cadeia de abastecimentos de equipamento e de mercadorias de apoio:**
 - Enquanto membro de um departamento de apoio, encoraja e reforça positivamente uma coordenação e colaboração aberta e contínua com os outros departamentos da ORGANIZAÇÃO, particularmente com os departamentos de programa e o seu pessoal. Assegura que o Departamento Logístico fornece bens e serviços da mais alta qualidade, de uma maneira rentável e eficiente.
 - Coordena com o pessoal programático para determinar os tipos e as quantidades de operações de apoio, abastecimentos de apoio e equipamento que serão necessários de imediato e a longo-prazo, de forma a ir ao encontro dos objectivos do programa.
 - Planea – estratégica e taticamente – os requisitos logísticos do imediato e do longo-prazo necessários para armazenar e transportar abastecimentos de apoio.
 - Avalia as infraestruturas logísticas, utilizando o conhecimento local, incluindo: sistemas de transporte por estrada, trilho e água; armazém (central, intermédio e alargado); meios de transporte (terra, ar e água); fornecedores de mercadorias e equipamento.
 - Identifica os armazéns, os recursos de transporte e as opções de leasing; partilhar o armazém e o transporte, se possível, com agências das NU, outras ONG ou organizações parceiras. Utiliza ao máximo os “serviços comuns” conforme disponíveis e apropriados.

- Coordena o planeamento e a implementação de uma cadeia de abastecimento com outras agências.
- Custos orçamentais com pessoal, bens, serviços e bens arrendados.
- Contrata e realiza formações de pessoal.
- Desenvolve e supervisiona o percurso das mercadorias.
- Elabora e partilha relatórios regulares sobre a aquisição de mercadorias, movimentos, distribuições e reabastecimentos.
- Estabelece um sistema de arquivo viável para todos os documentos do Departamento Logístico.
- Mantém o equipamento de escritório de campo e os inventários de equipamento actualizados.
- Determina os requisitos dos serviços logísticos locais, assegura que os procedimentos de aquisição são cumpridos para seleccionar os prestadores de serviço, negocia os preços e as condições, selecciona os prestadores de serviço e elabora contratos.

Supervisionar o pessoal do Departamento Logístico:

1. Coordenador de Gestão de Mercadorias (DGM)

- Identifica, contrata, re-habilita e equipa os armazéns, conforme é necessário.
- Estabelece e supervisiona a aplicação dos sistemas e procedimentos do armazém e das mercadorias.
- Contrata e realiza formações para o pessoal do armazém.
- Mantém o percurso das mercadorias e os planos de expedição actualizados.
- Juntamente com o Coordenador de Gestão de Mercadorias, prepara os planos de empilhamento do armazém e os planos de expedição.
- Assegura a recepção eficiente e o inventário de mercadorias e equipamento de apoio, e a carga e partida dos camiões de entrega, de acordo com os planos de expedição.
- Comunica os planos de entrega ao pessoal programático, fornecedores de transporte e/ou motoristas da ORGANIZAÇÃO.
- Assegura que estão preparadas as cartas de porte exigidas e que chegam ao armazém apropriado, antes do carregamento dos camiões, de acordo com o plano de expedição.
- Mantém os registos de cada armazém actualizados; supervisiona a preparação e submissão de “Relatórios Semanais de Mercadorias” e “Relatórios Semanais do Total de Toneladas Transportadas.”
- Supervisiona a calendarização do movimento dos camiões e dos motoristas; certifica que as entregas são concluídas, de acordo com os regulamentos (escritos ou não) do Programa de Apoio da ORGANIZAÇÃO.
- Verifica as facturas recebidas do proprietário do armazém privado e dos prestadores de serviço; submete cópias verificadas e aprovadas para o Departamento Financeiro para pagamento.

2. Coordenador de Aquisição

- Avalia os mercados locais para determinar a disponibilidade, qualidade e custo dos bens e serviços necessários.
- Providencia importação isenta de impostos de mercadorias e equipamento adquiridas internacionalmente, e a aquisição de bens e serviços locais isentos de impostos.
- Determina os procedimentos de importação (coordenar com a UNJLC, Unidades Logísticas, outras ONG e autoridades de governo locais).

- Coordena com a programática para planear e priorizar as aquisições imediatas e a curto e longo-prazo. Determina as especificações exigidas ou desejadas de mercadorias, embalagens, horários de entrega, etc. Informa o pessoal dos tempos de espera dos bens e equipamento.
- Padroniza, o máximo possível, as compras, particularmente com veículos e equipamento TI.
- Assegura que as políticas e procedimentos de aquisições da ORGANIZAÇÃO estão em funcionamento e são cumpridos. Assiste na criação de um sistema de arquivo eficiente e eficaz.
- Avalia o impacto das aquisições locais nos preços do mercado, e ajusta a estratégia de acordo com isso.
- Avalia os donativos em espécie em relação às necessidades, conveniência, gestão e custos de transporte. Tem uma atenção particular às datas de embalagem e de validade.
- Estabelece um inventário do equipamento, mobília, etc, importados para o apoio.
- Gere directamente as aquisições internacionais, supervisiona as aquisições locais.

3. Gestor de Frota

- Avalia a disponibilidade dos veículos e as opções de leasing para os veículos (de passageiros e camiões). Discute a possibilidade de pedir emprestados os camiões de outros programas, de missões e organizações Católicas, etc.
- Contrata veículos de passageiros e de transporte de mercadorias, conforme seja necessário. Planea para capacidade excedentária (15-20% acima das necessidades esperadas).
- Coordena com o Departamento Programático e de Aquisição para determinar os modelos de veículos para adquirir internacionalmente. Padroniza o mais possível.
- Assegura a disponibilidade de motoristas suficientes, combustível, lubrificantes, peças e pneus suplentes, opções de manutenção e reparação.
- Coordena com a comunidade internacional para assegurar a disponibilidade de stock de combustível. Configura uma exploração de combustível, se necessário.
- Contrata e realizar formações aos motoristas.
- Supervisiona a implementação da gestão do veículo e do sistema de controlo: registos de veículos, verificações diárias, agendamento de manutenção e reparação, planeamento de viagens, etc.
- Quando necessário, trabalha com comunidades locais ou contratar pessoal temporariamente para melhorar as estradas e as infraestruturas ao longo da cadeia de abastecimento.
- Verifica as facturas recebidas de companhias privadas de transporte e prestadores de serviços, submete as cópias confirmadas e aprovadas para o Departamento Financeiro para pagamento.

4. Director de Registo e Distribuição de Beneficiário

- Juntamente com outras agências, determina modalidades coordenadas para as distribuições padronizadas de bens e serviços, incluindo dimensões de racionamento.
- Determina os pontos de distribuição, as necessidades de pessoal e os horários.
- Elabora diversos documentos e formulários necessários para registar beneficiários, gere distribuições e reportar sobre as actividades de distribuição.
- Contrata e realizar formações de pessoal de distribuição, conforme seja necessário.
- Assegura que os beneficiários estão informados dos locais de distribuição, horários e os bens e serviços que irão receber.

Preparação e submissão de relatórios semanais e trimestrais:

- Elabora os seguintes relatórios (entre outros) para uso interno: relatórios de situação (para o Departamento Logístico); relatórios de estado de mercadorias; relatórios semanais e mensais sobre o estado de armazéns e mercadorias; relatórios de distribuição; relatórios de estado do destinatário; relatórios de perdas (oceano e internas); relatórios trimestrais de actividades; relatórios de resultados.
- Elabora os seguintes relatórios (entre outros) para as autoridades de governo locais: tipos e quantidades de bens de apoio importados e entregues para o programa de apoio.
- Outros relatórios, conforme seja necessário ou exigido pelo Líder de Equipa ou programação.

Outro:

- Realiza inventários mensais físicos de todos os armazéns. Elaborar e submeter os relatórios de inventários.
- Gere a alienação final de produtos alimentares estragados.
- Assiste o pessoal Logístico com a elaboração e submissão de Relatórios de Viagens, Folha de pagamento diário dos trabalhadores, Autorizações de viagens e outros documentos - financeiros e administrativos - exigidos pelo Director.
- Serve como a “pessoa de recurso” para outros departamentos da ORGANIZAÇÃO que solicitam informação sobre o funcionamento do programa de apoio em geral e do DL em particular.
- Fornece assistência e supervisão a organizações congéneres, conforme exigido ou solicitado.
- Outras tarefas poderão ser designadas pelo Líder de Equipa.

Qualificações:

- Licenciatura em desenvolvimento internacional, gestão geral, finanças, negócios, ou outro campo relevante, ou formação significativa em gestão de cadeias de abastecimentos
- Mínimo de três (3) anos de experiência com uma ONG internacional ou uma agência das NU numa capacidade similar
- Provas de capacidade em trabalhar sob pressão e com prazos
- Compreensão excelente de e experiência em logística e gestão de cadeias de abastecimento
- Criativo a resolver problemas; natureza flexível; excelente sentido de justiça
- Capacidade de trabalhar simultaneamente em múltiplas tarefas
- Vontade e capacidade de trabalhar eficazmente com uma vasta variedade de pessoas em condições desafiadoras
- Capacidade de trabalhar como parte de uma equipa e coordenar de perto com o pessoal do projecto
- Experiência em dar formação e orientação a pessoal
- Fluente em Inglês
- Conhecedor de computadores (bons conhecimentos de MS Word, MS Excel, MS Outlook e MS PowerPoint; conhecimento profissional de MS Access é uma mais-valia)

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

