



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Instrumentos para a gestão de compras no Município do Porto

Constança Dionísio da Silva Festas Barbosa

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Instrumentos para a gestão de compras no Município do Porto

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão
com especialização em Controlo de Gestão

por

Constança Dionísio da Silva Festas Barbosa

sob orientação do

Professor Luís Marques

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão

abril de 2022

O meu AGRADECIMENTO

ao Professor Luís Marques
pela orientação, prontidão e eficácia no meu acompanhamento

à Câmara Municipal do Porto
em particular ao Departamento de Compras por me ter permitido
perceber a sua realidade e ter tornando o meu estágio profícuo

aos meus tutores Fernando Martins e Patrícia Mafalda
pelo seu acompanhamento

à minha mãe
pelo apoio constante e pela sua opinião académica
que me enriqueceram

aos meus irmãos
que apoiaram em todos os momentos

à restante família
pela preocupação constante com o meu percurso e evolução

aos meus amigos
pela amizade e palavras de conforto

Resumo

A gestão de fornecedores e de contratos é uma área sensível para qualquer departamento de compras. O Código dos Contratos Públicos e o Código do Procedimento Administrativo, fornecem um enquadramento de conceitos, princípios e processos bastante sustentado. No entanto, estas dinâmicas podem ser afetadas pela rede empresarial que aumenta o desempenho devido ao acesso aos recursos partilhados.

Tive oportunidade de realizar o estágio curricular no Departamento Municipal de Compras da Câmara do Porto e conhecer a realidade de gestão naquele departamento e através de um processo participativo, propor um modelo para a gestão de fornecedores e de contratos.

Procedi à descrição da situação existente, percebendo que ambas áreas teriam um potencial de incremento, se fossem analisadas e trabalhadas algumas variáveis. Pude constatar que os critérios de seleção e qualificação de fornecedores não eram diferentes entre si e não eram aplicados. Na gestão de contratos os instrumentos eram muito quantitativos não havendo oportunidade de realizar uma avaliação qualitativa, com possibilidade de melhoria.

Assim, propus dois novos modelos para a gestão de fornecedores e de contratos. Para os fornecedores, criei critérios distintos para a seleção e qualificação tornando-os mais objetivos e técnicos e de forma a serem abrangentes a qualquer contrato. Quanto à avaliação integrei as não conformidades como fator importante. Na gestão de contratos, adaptei a matriz de risco, incluindo também dimensões de natureza qualitativa e crítica, na ficha de contrato acrescentei quatro critérios mais focados na avaliação da execução do mesmo. E por fim, nos instrumentos de gestão construí um Excel interativo para facilitar o acompanhamento e análise imediata.

Palavras-chave: contratos, instrumentos, fornecedores

Abstract

Supplier and contract management is a sensitive area for any purchasing department. The Public Contracts Code and the Administrative Procedure Code present a very sustained framework of concepts, principles, and processes. However, these dynamics can be performance across the corporate network that increases performance due to access to shared resources.

I had the opportunity to carry out the curricular internship at the Municipal Purchase Department of Câmara do Porto and get to know the reality of its management and, through a participative process, propose a model for the management of suppliers and contracts.

I proceeded to the description of the existing situation, realizing that both have a potential for increase, if some variables were analysed and worked on. I could understand that the supplier's selection and qualification criteria were not distinct and weren't applied. In contract management, the instruments were very quantitative, not allowing the opportunity to carry out a qualitative assessment, with improvement opportunities.

Therefore, I proposed two new models for suppliers and contracts management. For suppliers, I've created different criteria for selection and qualification, making them more objective and technical, to be embracing to any contract. As for the evaluation, I included the non-compliant as an important factor. In contract management, I adapted the risk matrix, also including qualitative and critical subjects, in the contract form I added four criteria, more focused on the evaluation of its execution. Finally, in the management tools, I built an interactive Excel to facilitate immediate monitoring and analysis.

Keywords: contracts, instruments, suppliers

Nº de palavras: 8278

Índice

O meu AGRADECIMENTO	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Âmbito	3
Capítulo 2 – Descrição de metodologias	7
Capítulo 3 – Situação pré-existente	9
Gestão de fornecedores	9
Seleção.....	10
Qualificação.....	10
Avaliação	11
Gestão de contratos.....	13
Matriz de risco	13
Ficha de contrato	15
Relatório de gestão de contrato.....	15
Capítulo 4 - Proposta de Instrumentos.....	17
Gestão de Fornecedores	17
Seleção.....	19
Qualificação.....	22
Avaliação	27
Gestão de Contratos.....	29
Relatório de acompanhamento	32

Ficha de contrato	35
Matriz de risco	37
Capítulo 5 - Principais benefícios e oportunidades de melhoria.....	39
Principais benefícios	42
Oportunidades de melhoria	43
Conclusão.....	44
Bibliografia.....	45
Apêndices	49
Apêndice 1 – Matriz de risco do Município do Porto.....	49
Apêndice 2 – Ficha de contrato do Município do Porto.....	50
Apêndice 3 – Relatório de gestão de contrato do Município do Porto	51
Apêndice 4 – Seleção de fornecedores proposta	52
Apêndice 5 – Qualificação de fornecedores proposta	54
Apêndice 6 – Avaliação de fornecedores proposta.....	57
Apêndice 7 – Relatório de acompanhamento proposto	60
Apêndice 8 – Ficha de contrato proposta	63
Apêndice 9 – Matriz de risco proposta	65

Índice de Quadros

Quadro 1: Entrevistas realizadas.....	8
Quadro 2: Matriz de risco do Município do Porto	14
Quadro 3: Ficha de contrato do Município do Porto.....	15
Quadro 4: Relatório de gestão de contrato do Município do Porto	16
Quadro 5: Seleção de fornecedores proposta	19
Quadro 6: Qualificação de fornecedores proposta	22
Quadro 7: Avaliação de fornecedores proposta.....	27
Quadro 8: Relatório de acompanhamento proposto	32
Quadro 9: Ficha de contrato proposta	35
Quadro 10: Matriz de risco proposta	37
Quadro 11: Quadro resumo	39

Introdução

Este relatório foi elaborado no âmbito de um estágio realizado no departamento de compras da Câmara Municipal do Porto de setembro de 2021 a fevereiro de 2022.

O estágio tinha como objetivo estudar a gestão de contratos e de fornecedores, elaborando ferramentas que permitissem gerir os mesmos de forma mais eficiente e com novos critérios. Os contratos e os fornecedores estão relacionados na medida em que os fornecedores são avaliados pelo seu desempenho na execução do contrato. Assim, estas dimensões áreas avaliam medidas de desempenho que são muito importantes para o controlo de gestão.

Estruturei o relatório em cinco capítulos, iniciando por um enquadramento conceptual, apoiando-me no Código dos Contratos Públicos e o Código do Procedimento Administrativo onde estão elencadas as leis e princípios por onde se devem orientar todos as compras do Município do Porto, incluindo contratos e fornecedores. Também enquadrei o Município do Porto como uma rede empresarial que é afetada pelos seus parceiros, relacionamentos e recursos.

No segundo capítulo apresentei as metodologias utilizadas para a elaboração do relatório que permitiram a recolha de dados através da observação direta, observação participante, leitura de relatórios existentes, revisão da literatura e a realização de entrevistas.

No terceiro capítulo realizei um levantamento da situação existente quando iniciei o estágio, apresentando os modelos utilizados e apresentando algumas das possíveis fragilidades e conseqüente oportunidades de melhoria dos modelos utilizados.

No quarto capítulo, apresentei a minha proposta de manual de gestão de contratos e de fornecedores, expondo as matrizes contruídas com a explicação da construção de cada critério e da sua aplicabilidade prática.

Por último, no capítulo 5 elenquei os principais benefícios do trabalho desenvolvido, oportunidade de melhoria em futuros estudos e um quadro resumo com as soluções para cada ponto crítico encontrado.

Capítulo 1 – Âmbito

Este relatório refere-se à elaboração de instrumentos dinâmicos para a gestão de fornecedores e contratos aplicados ao Município do Porto (MP) na Divisão Municipal de Compras (DMC) do Departamento Municipal de Compras, Ativos e Fontes de Financiamento. Assim, estes instrumentos irão ter implicação no processo de compras do MP, que sendo uma entidade adjudicante está sujeito à aplicação das regras da contratação pública, nomeadamente ao Código dos Contratos Públicos (CCP)(Salgado & Proença, 2018).

“O CCP aplica-se à formação e à execução dos contratos celebrados por entidades adjudicantes que se encontrem sujeitos a uma lógica concorrencial de mercado, desde que não se encontrem excecionados nos termos do artigo 4^o” (Batista, 2018).

Todas as compras obedecem aos princípios vigentes no CPA e a leis fundamentais do CPP por onde regem o processo de contratação e execução dos contratos.

Os princípios fundamentais do CPA para a DMC estão descritos do artigo 3^o ao 19^o e são eles o princípio da legalidade (atuar de acordo com a lei e ao direito), o princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, o princípio da boa administração (aplicar critérios de eficiência económica e celeridade, organizando-se de forma a aproximar-se da população), o princípio da igualdade (não pode privilegiar, beneficiar, prejudicar ou privar de direitos por algum motivo), o princípio da proporcionalidade (adotar os comportamentos adequados aos fins prosseguidos), o princípio da justiça e da razoabilidade (tratar todos de forma justa e rejeitar ideias incompatíveis com o Direito), o princípio da imparcialidade, o princípio da boa-fé (valores fundamentais do Direito), o princípio da

colaboração com os particulares (prestar informação, esclarecimentos, apoio e estimulação de iniciativas aos particulares recebendo igualmente sugestões e informações), o princípio da participação (assegurar a participação de todos), o princípio da decisão (pronunciar sobre todos os assuntos da sua competência), os princípios aplicáveis à administração eletrónica (órgãos e serviços da Administração Pública devem usar meios eletrónicos nas suas funções), o princípio da gratuidade (o procedimento administrativo é tendencialmente gratuito), o princípio da responsabilidade (responde pelos danos causados), o princípio da administração aberta (os arquivos e registos estão podem ser vistos por todas as pessoas), o princípio da proteção de dados pessoais (segurança dos seus dados), e por fim, o princípio da cooperação leal com a União Europeia (cooperar com os pedidos na EU e os seus estados membros nos prazos estabelecidos) (IMPIC, 2022).

Um dos pilares do CPP é a presença do gestor de contrato, figura que se tornou obrigatória desde 2018 em todos os contratos de forma a responsabilizar as entidades públicas pela execução dos contratos (Lousa et al., 2019). Segundo o artigo 290º-A o contratante público tem de designar um ou mais gestores de contrato para acompanhar a sua execução, nos contratos com prazo superior a 3 anos ou com elevada complexidade o gestor de contrato deve elaborar indicadores de execução quantitativos e qualitativos adequados medindo os níveis de desempenho do cocontratante, a execução financeira, técnica e material do contrato. No caso de surgimento de desvios estes devem ser comunicados de imediato ao órgão competente com as devidas medidas corretivas. O gestor de contrato apenas não tem competência para modificar e cessar o contrato. Antes de iniciar as suas funções, o gestor de contrato deve subescrever uma declaração de inexistência de conflitos de interesse (DGAJ, 2019; IMPIC, 2022).

Por fim, para a contratação pública e a execução dos contratos é essencial a parte III do CPP relativa à execução do contrato onde são apresentados os

princípios para a execução de contratos como o princípio da colaboração recíproca, através do art.º 289.º e a prestação de informação e sigilo no art.º 290.º (Lousa et al., 2019) seguidos dos poderes do gestor de contrato referidos anteriormente (IMPIC, 2022).

O contratante público como sua obrigação deve dirigir e executar o modo de execução do contrato, modificar unilateralmente as cláusulas e o modo de execução das prestações previstas em função do interesse público, aplicar sanções, resolver unilateralmente o contrato e ordenar a cessação (Diário da República, 2017).

O Município do Porto insere-se numa rede empresarial que caracteriza toda a sua dinâmica e influencia a sua atuação. As redes empresariais são um fenómeno emergente e fundamental para analisar as relações, apresentando três características essenciais para a medição do desempenho, sendo elas: a natureza dos parceiros, natureza das relações e natureza dos recursos partilhados. Nas redes públicas e privadas, os parceiros obtêm um melhor desempenho quando conseguem aceder aos recursos e experiência uns dos outros. A adoção de um sistema de medição de desempenho nas redes públicas é desafiante pois os sistemas têm vários níveis e os gestores públicos têm pouco controlo sobre a organização, assim para medir o desempenho devem-se usar indicadores adequados para a rede funcionar. Os parceiros de dimensão são importantes nas redes empresariais principalmente em pequenas e médias empresas pois obtêm vantagens económicas, competitivas, de conhecimento e inovação. Existe uma relação positiva entre a colaboração e o desempenho, onde o desempenho aumenta com a participação num acordo de rede. Assim, é possível o investimento em inovação, capital humano, e acesso a mercados de exportação permitindo às empresas crescer e ter acesso a mais recursos que antes não dispunham. As redes e o capital social incorporado nas relações estão

positivamente relacionados com a inovação, bem como com o desempenho, em particular para as PME (Huggins, 2010).

Capítulo 2 – Descrição de metodologias

Os principais métodos utilizados ao longo do estágio foram a observação direta e a observação participante com duração de 6 meses. Estes dois métodos permitiram-me conhecer a realidade do dia a dia das atividades realizadas no Departamento e ainda participar em algumas atividades para conhecer mais aprofundadamente como e o porquê de serem realizadas.

Outra metodologia utilizada foi o método de tutoria por parte do diretor do Departamento Municipal de Compras, Ativos e Fontes de Financiamento que me propôs a elaboração de um manual de compras composto por um manual de execução de contratos e um manual de gestão de fornecedores. Foram realizadas reuniões mensais de acompanhamento, a todas as últimas 4^a feiras do mês, com entrega de portefólio sobre o trabalho realizado, verificação dos objetivos alcançados e gestão de expectativas relativas ao estágio. O diretor de departamento também me solicitou a elaboração de um cronograma para o estágio com os conteúdos a apresentar e os seus prazos. Também me foram fornecidos documentos elaborados por gestores do departamento relativos a gestão de contratos e de fornecedores por onde registo grande parte da minha análise.

Tive também tutoria de uma forma mais constante por parte da responsável do Gabinete de Inovação para a Gestão do Departamento Municipal de Compras que me apresentou o departamento e me forneceu documentos importantes para conhecer a situação pré-existente. Eu partilhei a sala com esta tutora permitindo também observação direta das tarefas diárias. Realizei entregas a todas as sextas-feiras de cada semana com a informação produzida durante a mesma e era realizada uma reunião na segunda-feira seguinte com sugestões de melhoria face ao trabalho realizado. Todos os documentos produzidos tinham de ser revistos

por esta tutora para passarem para a análise do diretor de departamento e serem discutidos na reunião de acompanhamento.

Outro método utilizado foi a leitura de documentos disponibilizados pelo departamento relativos à informação produzida até à data e a partir da qual me guiei para a construção dos manuais.

Também me apoiei na revisão da literatura existente sobre os critérios de gestão de fornecedores principalmente artigos científicos sobre o tema e sistemas de avaliação de fornecedores de empresas e entidades públicas. Na revisão literária para a gestão de contratos consultei manuais com orientações da União Europeia e dissertações de mestrado.

Por último, também realizei entrevistas a gestores de contrato, nomeadamente à responsável pela elaboração da gestão de fornecedores que me explicou como elaborou os critérios e à responsável da gestão de contratos que me explicou o fluxo de cada contrato e quais as principais características a ter em conta aquando da avaliação da execução. De seguida apresento um quadro com as pessoas entrevistadas e duração das entrevistas,

Quadro 1: Entrevistas realizadas

Pessoa entrevistada	Função	Duração da entrevista
Fernando Martins	Diretor do Departamento de Património do MP	10h
Patrícia Vieira	Responsável do gabinete de inovação para a gestão do DMC	40h
Dulce Batista	Responsável gestão de fornecedores	2h
Cristina Vale	Responsável gestão de contratos	2h

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 – Situação pré-existente

No início do estágio tanto a gestão de contratos como de fornecedores eram difíceis de aplicar e eram acompanhadas por poucas instruções e instrumentos. Na gestão de contratos existiam alguns instrumentos apresentados em Power Point para elaborar um relatório de gestão de contrato, o que não permitia uma análise dinâmica e imediata do contrato. Na gestão de fornecedores apenas era aplicada a fase de avaliação de fornecedores, sendo a seleção e qualificação validades pela entrega de uma carta de apresentação de fornecedor.

Contextualizando um processo de compra, este inicia-se com um pedido de requisição por parte dos serviços requisitantes do MP que será encaminhado para o Departamento Municipal de Compras, aqui são aplicadas as regras da despesa pública para a criação de anúncio para esse contrato para ser atribuído ao um fornecedor (através de convite ou concurso). Seguidamente são elaborados os procedimentos para a construção do contrato que será adjudicado ao fornecedor com todas as obrigações necessárias, estas obrigações estão presentes no Caderno de Encargos (CE). Após a assinatura do contrato este entra no dia seguinte em execução e assim é designado um gestor de contrato no serviço requisitante que verifica a execução e avalia o fornecedor.

De seguida apresento pormenorizadamente como era realizada a gestão de fornecedores e contratos acompanhadas dos seus instrumentos de aplicação.

Gestão de fornecedores

O Município do Porto para a gestão de fornecedores orienta-se por uma instrução de trabalho (IT) relativa ao ano de 2015. Esta IT descreve o modo de seleccionar, qualificar e avaliar fornecedores sendo aplicada a todos os fornecedores de bens e serviços do MP. De seguida será apresentada cada fase.

Seleção

Na 1ª fase, a seleção de fornecedores é iniciada com a aceitação de fornecedores que se mostrem interessados a ser qualificados pelo MP. Os fornecedores são selecionados de acordo com os seguintes critérios: estabilidade financeira, ética empresarial, competência técnica, certificação/qualificação (produtos/serviços/pessoas), condições oferecidas pelo novo fornecedor (qualidade/custo, prazos de entrega, disponibilidade, condições pagamento), referências dignas de crédito (e confirmadas), garantias de produto, avaliação em reunião com o fornecedor. A aplicação dos critérios referidos não é obrigatória quando se trate de fornecimentos de baixo valor ou por questões de urgência. E ainda estes critérios não são aplicáveis aos fornecedores selecionados por procedimento concursal.

Qualificação

Na 2ª fase, na qualificação, os fornecedores que não cumpram os critérios de seleção constam da Lista de Fornecedores Não Qualificados. Os fornecedores selecionados são incluídos na Lista de Fornecedores Qualificados e empresas qualificadas como Fornecedoras do Estado, de acordo com a legislação em vigor, podem ter entrada imediata na Lista de Fornecedores Qualificados.

Avaliação

Na 3ª fase, a avaliação de fornecedores era registrada no portal de compras no momento do registro da receção. Todas as receções referentes a qualquer contrato com qualquer fornecedor eram objeto de avaliação. Os fornecedores eram avaliados de acordo com os seguintes critérios: cumprimento dos prazos de entrega (capacidade do fornecedor de cumprir e respeitar os prazos de entrega que figuram nos pedidos de aquisição), cumprimento das especificações (capacidade do fornecedor em cumprir as condições dos pedidos de aquisição ou das especificações dos produtos solicitados), capacidade de resposta (capacidade que o fornecedor possui de solucionar problemas surgidos, qualidade na rapidez da assistência técnica, resposta a imprevistos nas necessidades de provisionamento).

Os fornecedores eram avaliados em cada critério, no momento do registro da receção, de acordo com a seguinte classificação: Não Satisfaz ou Satisfaz. Alguns dos critérios de avaliação podiam não ser pontuados, quando a DMC entendesse que o mesmo não era aplicável de forma global, ou ao fornecedor em avaliação ou quando se estava perante a avaliação de um novo fornecedor e o histórico não era suficiente para se avaliar sobre um ou outro critério.

Após esta avaliação era verificada a existência de não conformidades que caso não existissem a avaliação continuava a mesma. Caso fossem detetadas não conformidades estas seriam classificadas de acordo 3 parâmetros: S/I – Sem Importância – Quando a não conformidade detetada não representa custos relevantes para o MP, e/ou, pode ser resolvida no tempo imediato à sua deteção e/ou não tem repercussões na qualidade das atividades do MP; I – Importante – Quando a não conformidade representa custos relevantes para o MP, e/ou, embora não se verifique repercussões na qualidade das atividades desenvolvidas, pode existir a necessidade de efetuar alguns ajustes a nível do

planeamento das mesmas e da realização de algumas atividades ou tarefas; MI – Muito Importante – Quando a não conformidade representa custos elevados para o MP e/ou seus Clientes, e/ou representa paragens na realização das atividades, totais ou parciais, do MP.

No final do ano era realizada uma classificação anual de cada fornecedor determinada pela percentagem de avaliações satisfatórias.

Por fim, a comunicação ao fornecedor era realizada pela solicitação de um plano de melhoria no prazo de 5 dias úteis, para cada tipo de produto/serviço, sempre que se revelasse necessário. Esta solicitação devia de ser acompanhada da classificação obtida pelo fornecedor. O plano de melhoria devia de ser analisado e aceite ou não. Devia ser proposta a desqualificação do fornecedor, caso este não apresente o plano de Melhoria nos prazos definidos sem justificação, ou o plano apresentado não seja aceite. O DMC reservava-se o direito de manter o respetivo fornecedor na Lista de Fornecedores Qualificados, sempre que se revele necessário (ex: fornecedor único). Por fim, a decisão devia ser comunicada ao fornecedor, disponibilizando os resultados da avaliação anual de fornecedores.

Neste processo de gestão de fornecedores, os critérios de seleção eram difíceis de aplicar pois não continham qualquer explicação e podiam ser subjetivos para quem realiza-se a seleção sem saber quais seriam os valores de meta necessários a atingir para selecionar um novo fornecedor. Estes critérios não eram aplicados, o fornecedor fazia uma carta de apresentação e mediante a entrega da carta era qualificado como fornecedor do MP. Apenas para a avaliação de fornecedores era feito um preenchimento na Plataforma AcinGov, os dois outros critérios eram desvalorizados e substituídos por uma carta de apresentação.

Gestão de contratos

A gestão de contratos é um processo extenso e complexo que envolve muitas pessoas e processos englobando 3 grandes fases: a fase pré procedimental que resulta no Caderno de Encargos que inclui as obrigações claras, os meios de fiscalização e as penalidades adequadas, esta fase fica a cargo da entidade adjudicante (MP); a segunda fase, procedimental, onde são elaboradas as propostas para serem comparáveis e a apresentar pelos concorrentes; a fase contratual que integra os instrumentos para a execução do contrato pela entidade adjudicante (MP).

Na gestão de contratos a minha análise e colaboração foi na 3ª fase, contratual, relativa à execução do contrato.

Matriz de risco

O primeiro instrumento de execução de contrato era a matriz de risco que era aplicada ao CE inicialmente e atualizada ao longo da execução do contrato. Nesta matriz havia apenas uma análise quantitativa do risco e uma proposta de como mitigá-lo. A matriz de risco é apresentada de seguida. Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 1.

Quadro 2: Matriz de risco do Município do Porto

Matriz de Análise de Risco						
#	Fatores de risco	Probabilidade (A) 1 - Baixa 10- Elevada	Severidade (B) 1-Baixa 10 - Elevada	Detetabilidade (C) 1- Elevada 10-Baixa	Pontuação (D)=(A)X(B) X(C) 1- Baixo risco 1000 - Alto risco	Mitigação
1	Principais aspetos execução	Frequência	Impacto	Detetável	<50 – BR ≥500 – AR	Medidas combate do risco
2						
Nota						
Em sede de execução deve ser recuperada ou <u>construída</u> a matriz, atualizando os riscos previstos ou sentidos ao longo da execução e adequar a aplicação das medidas mitigadoras.						

Fonte: Documentos fornecidos pelo MP

Para preencher a matriz é necessário rever os dados presentes no CE onde são apresentadas todas as obrigações do contrato, dessas obrigações podem surgir riscos associados, que devem ser preenchidos na matriz de risco nas linhas 1, 2, ..., em primeiro lugar é apresentado o risco e depois quantifica-se a sua probabilidade, severidade e detetabilidade, depois é apresentado a pontuação do risco e por fim, a forma como mitigá-lo.

Ficha de contrato

Outro instrumento de execução de contratos era a ficha de contrato, que apresentava os principais aspetos ligados aos tópicos presentes no CE e não tão ligado e aplicado à execução e acompanhamento do mesmo. A ficha de contrato é apresentada de seguida. Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 2.

Quadro 3: Ficha de contrato do Município do Porto

Obrigações 1	Limites do CE 2	Penalidade prevista 3	Proposta adjudicada 4	Executado 5	Nível de serviço 6	Incumprimento		
						Medida 7	Efeito 8	Penalidade aplicada 9

1. descrição dos aspetos da execução do contrato definidos no CE para todas as partes
2. parâmetros base ou termos do CE – com os esclarecimentos prestados e erros e omissões aprovados
3. tipologia e medida das penalidades aplicáveis a cada aspeto da execução do contrato, se aplicável
4. atributos ou termos/condições da proposta
5. nível de execução/cumprimento
6. quando aplicada matriz de risco, evidenciar as obrigações de nível médio, elevado e severidade elevada
7. qual a dimensão do incumprimento – quantos dias de atraso n.º de artigos com defeito...
8. as consequências, os prejuízos, o impacto social... decorrentes de cada incumprimento
9. tipologia e medida das penalidades propostas/aplicadas

Fonte: Documentos fornecidos pelo MP

Relatório de gestão de contrato

Por fim, o último instrumento é o relatório de gestão de contrato que engloba os tópicos apresentados na tabela para elaborar um relatório do contrato. Este instrumento era de utilização única não permitindo um acompanhamento no tempo e possibilidade de correção e mitigação de falhas. Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 3.

Quadro 4: Relatório de gestão de contrato do Município do Porto

RELATÓRIO DO CONTRATO		
1- Contrato n.º	2- Objeto contratual	3- Prazo contrato
4- Data início	5- Data Fim	6- Data fim efetiva
7- Valor Máximo	8- Valor executado	9- Valor por executar
10- Caução	11- Valor caução inicial	12- Valor caução atual
13- N.º Melhorias	14- N.º Incumprimentos	15- N.º Penalidades
16- N.º reuniões	17- N.º revisões ficha	18- Modificações contrato
19- Apreciação fatos modificativos	20- Suspensões prazo	21- Prazo médio pagamento faturas
22- Avaliação do contrato / fornecedor	23- Objetivos	24- Resultados
25- Dificuldades	26- Medidas Tomadas	27- Oportunidades de revisão de novo contrato
28- Outros	29- Data relatório	30- Gestor

Fonte: Documentos fornecidos pelo MP

Assim, estão apresentados os instrumentos utilizados pelo Município do Porto para gestão de fornecedores e contratos quando iniciei o estágio, tendo estes uma dimensão muito estática e difícil de operacionalizar.

Capítulo 4 - Proposta de Instrumentos

Do estágio resultaram modelos de Excel para acompanhamento de fornecedores e contratos, que serão apresentados de seguida. Estes modelos são de interação simples para o utilizador e permitem um acompanhamento frequente e intuitivo de todo o processo. Todos os modelos criados têm dados aleatórios aplicados para demonstrar a sua aplicabilidade e funcionamento.

Gestão de Fornecedores

Para a gestão de fornecedores elaborei critérios de seleção, qualificação e avaliação de, pois os critérios do MP até então estavam pouco definidos e eram pouco específicos. Comecei por analisar os critérios existentes na Bolsa de Fornecedores do MP, nesse documento eram elencados alguns critérios para as empresas serem fornecedoras, mas não havia uma distinção entre critérios de seleção, qualificação e avaliação. Alguns dos critérios já estavam desatualizados por não poderem mais ser utilizados como é o caso da localização, pois o MP não pode beneficiar empresas pela sua localização uma vez que o contratante é o Estado.

Assim, quando iniciei a pesquisa fiz uma distinção entre os tipos de critérios, onde a seleção especifica os critérios base para o MP querer qualificar o fornecedor, estes critérios têm uma base mais burocrática. Na qualificação os critérios são mais técnicos e específicos, caso sejam validados o fornecedor passa a integrar a lista de fornecedores do MP. Por fim, a avaliação diz respeito à execução do contrato, onde se avalia se os critérios mais importantes foram cumpridos. Aliado a este critério surgem os instrumentos de gestão de contratos que permitem avaliar a sua execução de uma forma mais qualitativa, este processo também é realizado durante a execução do contrato.

Para construir os instrumentos para gestão de fornecedores reuni os critérios de seleção, qualificação e avaliação de fornecedores com base na Bolsa de Fornecedores de 2013 realizada pelo Departamento de Compras, relatórios de outras Câmaras Municipais e critérios aplicados por outras empresas. Assim, resultou o seguinte modelo, que está construído em Excel para facilitar o seu preenchimento. Apresento cada uma das tabelas construídas e faço uma explicação da mesma.

Seleção

Quadro 5: Seleção de fornecedores proposta

Seleção de Fornecedores					
Critérios	Instruções	Classificação	Pontuação	Classificação do critério	Pontuação para a classificação da dimensão da empresa
Registo criminal da empresa e dos membros da gestão ¹	Entrega do registo criminal limpo	Não	0	Excluído	Microempresas - 4
Dividas ao Estado/ Município ²	Entrega de declaração de não dívida (Portal das Finanças)	Sim	0	Excluído	Empresas pequenas - 3
Avaliação no portal do fornecedor do Estado ³	Verificar a pontuação no Portal do Fornecedor	Qualificado	1		Empresas médias - 2
Dimensão da empresa ⁴	Indicar o número de trabalhadores	1	4	Microempresa	Empresas grandes - 1
Seleção	Se a empresa cumprir pelo menos três critérios passa para a fase da qualificação de fornecedores de forma a obter uma qualificação de forma a distinguir-se dos outros fornecedores.		0	Não selecionado	
Notificação	A empresa após o processo de seleção deve receber um <i>email</i> com a informação de que se foi ou não selecionado.				
Nota	Para as empresas que se encontrem a iniciar a sua atividade ou então venham de uma reestruturação e por esses motivos não consigam cumprir os 4 critérios de seleção haverá uma exceção e o caso será analisado por uma equipa para avaliar se a empresa terá capacidade para integrar os fornecedores do MP.				
<p>1- Será pedido o registo criminal da empresa e dos membros de gestão para atestar a ausência de antecedentes criminais. Assim, a empresa deve fazer o upload do registo criminal da empresa e dos seus órgãos de gestão que depois de submetido será analisado e no caso de estar sem inconformidades será aprovado. Este critério é eliminatório.</p> <p>2- As dívidas ao estado/município é um critério de saúde financeira que visa identificar problemas frequentes de caixa no fornecedor. Isto pode comprometer a sua operação e indicar problemas maiores envolvendo a gestão da empresa, como a incapacidade de honrar pagamentos e compromissos. O gestor deve verificar a declaração e após esta validação o responsável dá o critério como validado.</p> <p>3- A Avaliação no portal do fornecedor do Estado permite saber de antemão se valerá a pena ter este fornecedor em carteira. Por isso, o fornecedor deverá colocar a sua qualificação no portal do fornecedor do estado e depois o MP verifica, no caso de ser desqualificado pelo Estado será descartado por parte do MP uma vez que a avaliação já foi feita pelo Estado, sendo esta fidedigna e tendo em conta os interesses públicos.</p> <p>4- A dimensão da empresa é um critério de seleção que permite valorizar e apoiar empresas de pequena dimensão pelo que a MP deve priorizar microempresas (<10 trabalhadores), pequenas empresas (<50 trabalhadores), empresas médias (<250 trabalhadores) por esta ordem</p>					
<p>Legenda</p> <p>MP - Município do Porto</p>					

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 4.

A seleção de fornecedores é uma das etapas mais importantes na tomada de decisão na supply chain, pois tem em conta múltiplos critérios sendo eles quantitativos e qualitativos, que permitem reduzir custos nas compras, melhorar lucros, aumentar a satisfação dos clientes e aumentar a competitividade (Taherdoost & Brard, 2019).

O processo de seleção no MP pode surgir em 2 vertentes, quando o MP necessita de uma empresa para realizar um contrato e não tem na sua lista fornecedores com competências ou quando os fornecedores se propõe a pertencer à lista de fornecedores para futuros contratos.

Os critérios de seleção são mais burocráticos pois permitem atestar a idoneidade das empresas a contratar.

O primeiro e o segundo critério, a entrega de registo criminal e apresentação de não dívida ao Estado/ município são critérios eliminatórios pois o MP não admite fornecedores com inconformidades legais. Segundo o Código dos Contratos Públicos (CPP) disposto no artigo 55.º, 81.º e 83.ºA, os fornecedores do Estado são obrigados a apresentar certificado registo criminal e entrega da de certidões emitidas pela Autoridade Tributária e Aduaneira e a Segurança Social de forma a provar a sua idoneidade e a sua situação tributária (IMPIC, 2022)

Em novembro de 2021 o Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC) criou o Portal Nacional de Fornecedores do Estado, onde uma das 3 áreas principais é o Portal do fornecedor, onde este regista informações relativas à sua identificação, gestão de catálogos e validação de habilitação. Este portal também qualifica os fornecedores dando-lhe uma avaliação de qualificado ou não qualificado, assim o critério que implementei foi a qualificação no Portal de Fornecedor do Estado (Diário da República Eletrónico, 2021; IMPIC, 2021).

A experiência é um critério que pode avaliar o nº de anos de atividade de uma empresa, assim como, o nº de clientes, fornecedores, mas este critério

privilegiaria empresas de grande dimensão. Uma vez que o MP pode e deve privilegiar empresas de pequena/média dimensão de forma a as ajudar a crescer criei o critério de dimensão da empresa. Assim, são privilegiadas as empresas por ordem crescente de dimensão tendo em conta apenas o número de trabalhadores e não os outros critérios económicos. Primeiro privilegia microempresas (entre 0 e 9 trabalhadores), pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores), médias empresas (entre 50 e 249 trabalhadores) e grandes empresas (>250 trabalhadores) (INE, 2007).

Um dos critérios mais citados em estudos sobre seleção de fornecedores é o preço, mas na explicação do critério não concretizam como irá ser medido. No MP os fornecedores estão agrupados pelo seu CPV (Vocabulário Comum para os Contratos Públicos) e há empresas que para o mesmo CPV tem mais de 100 produtos, logo seria complexo conter todos os preços de forma a ser comparável. Visto que se está a realizar a seleção de fornecedores, um procedimento pré contratual, ainda não é exequível excluir fornecedores pelo preço. O preço será decisivo aquando da escolha do fornecedor a contratar. Assim, não inclui o preço pela complexidade e variedade de produtos que cada fornecedor se pode propor.

Qualificação

Quadro 6: Qualificação de fornecedores proposta

Qualificação de fornecedores					
Critérios	Instruções	Classificação	0/1	Ponderador	Pontuação
Sistema de qualidade ¹	Certificação - qualidade dos bens ou serviços ou qualidade da gestão - entrega dos comprovativos de certificação que devem ser verificados	Sim	1	15%	0,15
Autonomia financeira ²	Página onde se encontra no relatório e contas - Autonomia financeira (capitais próprios /ativo líquido) - rácio mínimo 0,35	0,4	1	10%	0,1
Liquidez geral ³	Página onde se encontra no relatório e contas - Liquidez geral (Ativo corrente / Passivo corrente) - rácio mínimo 1,35	1	0	10%	0
Capacidade técnica ⁴	Atestado de capacidade técnica passado por um cliente do mesmo bem/ serviço que vai prestar ao MP	Não	0	20%	0
Turnover (rotatividade do pessoal) ⁵	Página onde se encontra no relatório e contas - Turnover ((Nº Admissões + Nº Demissões) / 2] / Nº Funcionários Ativos) - rácio 10%	10	1	15,0%	0,15
Programas de bem estar para os trabalhadores ⁶	Cumprir pelo menos duas das áreas do programa de bem estar, ilustrando com exemplos aplicados na empresa (indicar quantas áreas cumpre)	1	0	15,0%	0
Sustentabilidade ⁷	Acordos/ certificados/ parcerias com base os 3 pilares da sustentabilidade que são o ambiente, a economia e a sociedade.	Sim	1	15%	0,15
Total					0,55
Qualificação					Qualificado

Qualificação	Após esta qualificação os fornecedores serão qualificados, mas se a sua pontuação for inferior a 50% não serão qualificáveis e receberão uma notificação que não foram qualificados com a respetiva pontuação. Os fornecedores que forem qualificados também serão notificados que foram aceites e qual a sua pontuação, ficando assim na base de dados da MP.
---------------------	--

- 1 - Registo num sistema de qualidade, de preferência essa certificação deve ser relativa à qualidade dos bens ou serviços ou então à qualidade da gestão como é o caso da ISO9001. O MP valida as certificações e caso se confirme tem 1 ponto senão tem 0.
- 2 - A autonomia financeira representa a capacidade de uma empresa fazer face aos seus compromissos financeiros através dos seus capitais próprios, medindo-se através do quociente entre os capitais próprios e o ativo líquido. O rácio de autonomia financeira mínima será de 0,35.
- 3 - A liquidez geral mede a capacidade que uma empresa tem de honrar com as suas obrigações de curto e longo prazo. É calculada pela divisão dos Ativo corrente sobre os Passivo corrente. O rácio mínimo de liquidez geral é 1,35
- 4 - O comprovativo de Capacidade Técnica deve ser assegurado que as entidades beneficiam de um conjunto de situações, qualidades, características ou outros elementos que garantam uma adequada execução do contrato a celebrar. Se necessitar de recorrer a terceiros para assegurar essa capacidade técnica deve apresentar provas de que dispõe dos meios necessários para a execução do contrato.
- 5 - A rotatividade do pessoal demonstra a estabilidade da empresa, mantendo o seu quero de pessoal minimamente estável e permitindo a retenção de colaboradores na empresa, impedindo a renovação constante de pessoal. O seu rácio ideal é de 10% permitindo que posso haver pequenas alterações na proporcionado estabilidade à empresa.
- 6 - Programa de bem estar baseado em 4 áreas: bem estar físico (estabelecer protocolos com ginásios, patrocinar passeios de bicicleta, um grupo de corrida, promover caminhadas, ou realizar workshops sobre comida saudável ou exercício físicos), bem estar financeiro (criar programas de literacia e gestão financeira que ajudem as pessoas a gerir de uma forma mais eficiente os seus orçamentos e poupanças pessoais. Devem ainda garantir que as remunerações e prémios de desempenho são justos), bem estar emocional (As empresas devem avaliar regularmente o seu ambiente de trabalho, ouvir os colaboradores, e endereçar possíveis problemas que afetem negativamente as pessoas e as equipas de trabalho – bullying, estigma, preconceito, assédio, entre outras coisas.) e bem estar social (A empresa deve promover o convívio e a comunicação entre os colaboradores através de iniciativas esporádicas e de ferramentas tecnológicas que ajudem a promover o bom relacionamento entre as pessoas. Deve ainda realizar reuniões para perceber melhor os problemas, desafios e expectativas das equipas. Com a informação recolhida, a empresa pode garantir uma resposta mais rápida a eventuais problemas pontuais)
- 7 - A sustentabilidade contempla a gestão de recursos tendo em conta as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”. Se as empresas detiverem acordos/ certificados/ parcerias com entidades apropriadas como os critérios ESG e os ODS, terão 1 ponto senão 0. Esses acordos devem ter por base os 3 pilares da sustentabilidade que são o ambiente, a economia e a sociedade.

Legenda
MP - Município do Porto

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 5.

A segunda etapa de gestão de fornecedores é a qualificação, nesta fase pré contratual, são utilizados critérios que permitem ter conhecimento se o fornecedor está habilitado para satisfazer as necessidades do MP.

Assim, analisei o sistema de qualificação de diversas empresas e setores de atividade de forma a conseguir perceber quais os critérios fundamentais para a qualificação dos mesmos. Também me baseei na Bolsa de Fornecedores de 2013 do MP percebendo quais os critérios de qualificação que poderiam ser enriquecidos. Deste documento adaptei os critérios da autonomia financeira, certificação e capacidade técnica.

Para avaliar a qualidade, o critério escolhido foi a certificação pois são emitidos certificados por entidades competentes que atestam a qualidade dos bens ou serviços dos fornecedores. A certificação possibilita uma prova da qualidade dos produtos ou processos da empresa, medindo a importância que a empresa atribui ao sistema de gestão de qualidade.

Relativamente aos indicadores económico-financeiros optei pela autonomia financeira e pela liquidez geral, pois um é de médio-longo prazo e outro de curto prazo, respetivamente, e dizem respeito a honrar compromissos auferindo assim o seu grau de confiabilidade. O Relatório Quadro de Setor do Banco de Portugal no período de 2016-2020 relativo a todos os setores de atividade apresenta as médias de cada indicador então para definir os valores mínimos usei esse referencial. Calculei uma média ponderada dos 5 anos para ser mais fiável, visto que o último ano era 2020 e podia ser enviesado devido ao impacto da pandemia. A autonomia financeira média das empresas portuguesas é 35% e a liquidez geral

média 134,18%, assim estes serão os rácios mínimos para as empresas serem aceites neste critério (Banco de Portugal, 2020).

O comprovativo de capacidade técnica permite atestar que a empresa consegue desempenhar as funções a que se propôs, assim, vejo-o como um fator determinante para a qualificação de um fornecedor. Em Portugal, o CPP contempla no artigo 165º/1 os requisitos mínimos relativos à capacidade técnica que inclui “a experiência curricular dos candidatos; os recursos humanos, tecnológicos, de equipamento ou outros utilizados, a qualquer título, pelos candidatos; o modelo e a capacidade organizacionais dos candidatos, designadamente no que respeita à direção e integração de valências especializadas, aos sistemas de informação de suporte e aos sistemas de controlo de qualidade; a capacidade dos candidatos adotarem medidas de gestão ambiental no âmbito da execução do contrato a celebrar; a informação constante da base de dados do Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P., relativa a empreiteiros, quando se tratar da formação de um contrato de empreitadas ou de concessão de obras públicas.” (IMPIC, 2022). Assim, os fornecedores devem fornecer um atestado de capacidade técnica passado por um cliente do mesmo bem/ serviço que vai prestar ao MP.

O critério do turnover surgiu como aperfeiçoamento do critério de retenção de colaboradores, mas uma vez que o turnover é um critério mais completo pois contempla “os movimentos de entradas e saídas de trabalhadores numa organização, durante um período de tempo específico” (Seie, 2018). O turnover não deve ser muito elevado pois pode acarretar custos elevados para a empresa e permite mais retenção na empresa (Seie, 2018). Assim, estabeleci um rácio de 10% de turnover de forma a evidenciar a estabilidade da empresa.

Cada vez mais as empresas têm um departamento da felicidade que visa proporcionar o bem-estar dos seus colaboradores, assim criei um critério que valorize empresas que tenham a preocupação com o bem-estar dos seus

colaboradores. Recolhi dados de 3 empresas para conhecer as suas práticas que estão elencadas na nota 6 do quadro de qualificação. Utilizei dados do IKEA, da OAN e do Instituto Camões (AON, 2022; IKEA, 2022; Instituto Camões., 2022).

“Para a concretização da Agenda 2030 sobre os ODS, é imperativo que as empresas integrem estas metas nas suas tomadas de decisão e que contribuam com o seu poder de inovação para um futuro mais sustentável e inclusivo.” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2022). A sustentabilidade é um pilar que tem de ser assumido nas empresas de modo a serem desafiadas a atingir estes objetivos. Assim, este critério estará assente em 3 pilares que são eles o ambiente, a economia e a sociedade, assim as empresas devem apresentar parecerias com entidades ou empresas tendo em conta estes pilares da sustentabilidade.

Criei ainda mais dois critérios de cariz social que não foram aceites para o manual, mas que são de extrema importância dado ao contexto de desigualdade em que vivemos. Estes critérios permitiriam valorizar empresas com mais preocupação com os trabalhadores. A inserção de minorias nos quadros das empresas e a presença de mulheres em posições de liderança tem em conta o ODS número 5 - Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas. Assim com estes dois critérios seria possível beneficiar empresas onde mulheres ocupem lugares de destaque e poder e minorias fossem integradas (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2022).

Para o fornecedor ser qualificado este terá que obter pelo menos 50% de aprovação aos critérios. Após a avaliação de vários cenários para a qualificação é necessário a aprovação a mais ou menos 4 dos 7 critérios dependendo do critério por causa do ponderador. 50% é uma percentagem que permite englobar bastantes empresas, mas também limitador porque há empresas que apenas conseguem atingir alguns critérios dada a sua complexidade.

Relativamente à ponderação dos critérios atribuí maior ponderação a critérios técnicos como a certificação e a capacidade técnica pois são critérios que atestam a qualidade e a capacidade das empresas. Inicialmente a certificação também era ponderada a 20%, mas foi diminuída pois, poucas empresas possuem certificação e isso iria prejudicá-las. Seguidamente atribuí 15% aos critérios sociais e ambientais dado que privilegiam empresas com estes valores e atitudes. Os critérios económico-financeiros têm uma ponderação de 10%.

Avaliação

Quadro 7: Avaliação de fornecedores proposta

Avaliação de fornecedores						
Instruções	Preencher os espaços em branco com valores ou caixa de validação					Orientações de preenchimento
1º critério		Data de entrega no contrato	Data efetiva	Atraso	Avaliação	Cumpre o prazo de contrato ou antecipa - Satisfaz
	Cumprimento dos prazos de entrega ¹	11/04/2022	12/04/2022	1	Não satisfaz	Atraso igual ou superior a 1 dia - Não satisfaz
2º critério	Cumprimento das especificações ²	Não conformidades				Não apresenta não conformidades - Satisfaz
	Bens / Serviços	Não conformidade maior			Não satisfaz	Não conformidade menor - Satisfaz pouco
3º critério	Capacidade de resposta ³					Não conformidade maior - Não satisfaz
	Não consegue resolver problemas que surjam				Não satisfaz	Resolve totalmente os problemas - Satisfaz
4º critério	Qualidade de Trabalho / Materiais ⁴					Não consegue resolver problemas que surjam - Não satisfaz
	Qualidade elevada e homogénea				Satisfaz	Qualidade elevada e homogénea - Satisfaz
Avaliação final					Não satisfaz	Fraca qualidade - Não satisfaz
						3 avaliações satisfaz - Satisfaz
						3 avaliações não satisfaz - Não satisfaz
						2 avaliações satisfaz + 2 não avaliações satisfaz -
Notificação ao fornecedor	No final deste processo de avaliação os fornecedores serão notificados da sua pontuação e será feito um ranking com a pontuação. Estes fornecedores serão novamente requalificados para a informação ser mais fidedigna com base no serviço prestado ou bens fornecidos.					
<p>1- » Mede a capacidade do fornecedor cumprir e respeitar os prazos de entrega que figuram nos pedidos de aquisição</p> <p>» Atraso = Data efetiva de entrega - Data definida no contrato</p> <p>» Recolha dos dados: requisições; guias de remessa; notas de receção e outros registos efetuados</p> <p>2- » Capacidade do fornecedor em cumprir as condições dos pedidos de aquisição ou das especificações dos produtos solicitados.</p> <p>» Permite fazer uma análise dos dados de controlo de receção relativos aos produtos/serviços fornecidos e “feedback” do desempenho</p> <p>3- Avalia a capacidade que o fornecedor possui de solucionar problemas surgidos, qualidade na rapidez da assistência técnica, resposta a imprevistos nas necessidades de aprovisionamento</p> <p>» Não conformidades maiores afetam o funcionamento do bem ou serviço e podem causar paragens de fornecimento ou de execução do serviço, pondo todo o processo em causa</p> <p>» As não conformidades menores apenas causam pequenos inconvenientes sendo pontuais</p> <p>4- » Capacidade de o fornecedor cumprir as condições das requisições oficiais de aquisição ou das especificações dos produtos solicitados (negativo ou positivo)</p> <p>» Mede-se com base em relatórios e fichas de encomendas</p>						

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 6.

Por fim, na última fase, a avaliação de fornecedores é realizada durante e após a execução de contratos, permitindo verificar se o fornecedor cumpre com aquilo que declarou.

A bolsa de fornecedores criada em 2013 pelo departamento de compras continha 3 critérios na avaliação de fornecedores, o cumprimento do prazo de entrega, o cumprimento de especificações e a capacidade de resposta. Estes 3 critérios são múltiplas vezes usados nas empresas e durante a pesquisa de critérios de avaliação foram os mais referidos, assim, decidi incluí-los. Com estes 3 critérios seria possível avaliar o desempenho do fornecedor e avaliá-lo. Os critérios de avaliação de fornecedores na prática são KPI's para avaliar o seu desempenho na execução do contrato.

Não adicionei mais critérios de avaliação uma vez que surgirão na gestão da execução dos contratos, apenas melhorei os critérios pré-existentes.

O cumprimento do prazo de entrega é essencial para controlar o cumprimento no tempo da realização do contrato e é definido pela diferença entre a data efetiva de entrega e a data prevista no CE. Para confirmar o prazo efetivo de entrega serão verificadas requisições, guias de remessa, notas de receção e outros registos efetuados (Portal do Município, 2020; Vierominho, 2022).

Relativamente ao cumprimento das especificações será mais fácil fazer uma análise dos dados de controlo de receção relativos aos produtos/serviços fornecidos e “feedback” do desempenho (Vierominho, 2022). Este mede-se através da apresentação de não conformidades que serão distinguidas entre maiores e menores, sendo que as maiores afetam o funcionamento do bem ou serviço e podem causar paragens de fornecimento ou de execução do serviço,

pondo todo o processo em causa. As não conformidades menores apenas causam pequenos inconvenientes sendo pontuais (Câmara Municipal da Mealhada, 2017). Neste critério tinha adicionado outro KPI que seria a % de bens rejeitados calculado através da divisão do nº de bens rejeitados pelo nº de produtos. Não incluí este critério porque recetores da mercadoria, que fazem a avaliação são pessoas pouco qualificadas, com poucas competências para realizar estes cálculos, então simplifiquei e resumi o critério à existência de não conformidades.

A capacidade de resposta do fornecedor é fundamental para a resolução de eventuais problemas que surjam na execução do contrato, este critério permite ao MP avaliar a proximidade com o seu fornecedor e a sua prontidão a resolver imprevistos (Portal do Município, 2020).

Relativamente à pontuação dos critérios tinha criado um sistema de pontuação com várias escalas de avaliação do cumprimento, mas em reunião de tutoria tive de adaptar para o critério satisfaz e não satisfaz dada à possível baixa instrução da parte de quem realiza a avaliação e receção e há elevada subjetividade de atribuir pontuações.

Gestão de Contratos

A gestão de contratos está intimamente relacionada com o controlo de gestão pois para o controlo de gestão ter um impacto positivo necessita que ocorram poucos erros e que conseguimos prevêê-los e corrigi-los, assim há um acompanhamento constante para a o seu sucesso (Merchant & Van der Stede, 2017). A gestão de contratos assenta nisto mesmo, no acompanhamento da execução dos processos para diminuir a probabilidade de erro e mitigar o seu impacto.

Para realizar o manual de gestão de contratos analisei o guia de orientação para profissionais de Compras Públicas realizado pela Comissão Europeia dando-me um enquadramento sobre contratos públicos e de como orientar a sua execução. Assim, introduzi para o acompanhamento e gestão do contrato uma lista de instrumentos para avaliar a execução, adaptei a ficha de contrato existente como novos parâmetros e adaptei a matriz de risco existente. Estes instrumentos estão projetados em Excel para o gestor conseguir acompanhar o contrato e registar a sua evolução de uma forma mais intuitiva.

“A existência de um manual de apoio à atividade do Gestor de contrato ou das EAF's, baseado na legislação e outra documentação teórica de referência e no testemunho de técnicos credenciados que anteriormente desenvolveram esta função, permite melhorar a sua ação, nomeadamente ao nível da execução contratual, mora e incumprimentos contratuais, modificações objetivas contratuais e por fim, cessação contratual.”(Lousa et al., 2019, página 55)

Para fazer um enquadramento do que seria um manual de gestão de contratos foram-me atribuídos 3 contratos para analisar e compreender o que lhes podia faltar para tornar a sua análise mais eficiente.

Para a análise dos contratos recorri à AcinGov (plataforma que o MP utiliza para gestão de contratos públicos) onde estão presentes os contratos que o MP tem relativos a compras para fornecimento de bens e serviços para as suas instalações. Quando extraí os contratos necessitei de retirar o CE e as propostas de forma a preencher a ficha de contrato. A ficha de contrato contempla 14 tópicos a analisar na execução do contrato tendo em conta o acordado no caderno de encargos, esses tópicos são ambientais, capacidade, certificação, financeiros, inovação, operacionais, produtividade, qualidade, quantidade, sociais, técnicos, temporais, prazo de entrega/execução, saúde segurança no trabalho.

De seguida são apresentados os instrumentos para o acompanhamento da execução dos contratos, para sua construção teve por base o guia de orientação para profissionais de Compras Públicas realizado pela Comissão Europeia pois foi das únicas fontes que apresenta *guidelines* de como acompanhar um contrato.

A avaliação da execução do contrato está intimamente relacionada com a avaliação de fornecedores pois ambos avaliam o cumprimento do contrato, enquanto a avaliação de fornecedor presta mais atenção ao desempenho do fornecedor, a execução do contrato avalia mais de perto o cumprimento dos detalhes acordados entre as partes.

Relatório de acompanhamento

Quadro 8: Relatório de acompanhamento proposto

Gestão de contratos			
Instrumentos	Instruções		
Reunião inicial de contrato ¹	Validação da realização da reunião		
Relatórios de progresso ²	Validação da receção até ao 8º dia de cada período definido apenas em contratos de serviços. A existência destes relatórios varia com a periodicidade do contrato		
		RA	RAV - Final
Reuniões de análise	Deve ser enviado 5 dias úteis antes da reunião um relatório com os aspetos elencados Todos os contratos devem ter reuniões de acompanhamento ao longo do contrato (definir na reunião inicial) de forma a ser feito acompanhamento e ser possível colmatar possíveis falhas. No fim do contrato devem realizar uma reunião final para avaliação da sua execução. Os contratos podem prever reuniões de acompanhamento		
	Realização da entrega/serviço - justificação do não cumprimento		
	Reavaliação do risco - rever matriz de risco		
	Prazos de entrega/ execução - Justificação de não entrega		
	Verificação dos problemas registados na execução de contrato e em caso afirmativo chegar a consenso com o adjudicatário para a resolução do mesmo		
Registos de problemas ³	Registo de problemas na execução do contrato na PCE		
Nível de serviço ⁴	Avaliação dos KPI's aquando da avaliação de fornecedores		
	Cumprimento dos prazos (diferença entre o prazo de efetivo e o previsto)		
	Cumprimento das especificações		
	Verificação da existência de não conformidades		
Gestão dos riscos ⁵	Preenchimento da matriz de risco - envio 5 dias úteis antes da reunião		

- 1- Reunião entre as partes interessadas com o seguinte conteúdo:
 - estabelecimento da frequência das comunicações em função do tempo de contrato
 - estabelecimento da prioridade dos relatórios de progresso dependendo do tempo de contrato
 - estabelecimento da realização das reuniões de análise
- 2- O supervisor deve executar um relatório com o resumo sobre os progressos e execuções relativamente ao plano de trabalho, como é o caso de cumprimento de especificações, entregas. Como os contratos de serviços exigem mais especificações, será escolhido pelo adjudicatário um supervisor que irá verificar mensalmente se o serviço vai de encontro ao especificado no Caderno de Encargos, assim, deverá produzir um relatório com essa mesma validação. A existência destes relatórios varia com a vigência do contrato
- 3- O gestor deve registar o aparecimento de algum problema surgido durante a execução do contrato na PCE (Plataforma de Compras eletrónica), após este registo o adjudicatário deve propor medidas tomadas para a sua resolução na plataforma.
- 4- Pretende saber o desempenho dos equipamentos ou serviços, identificando a produtividade e as inconformidades. Assim, é necessário avaliar 2 KPI's relativos à avaliação de fornecedores que são cumprimento dos prazos de entrega e o cumprimento de especificações. Caso não cumpra é necessário avisar o adjudicatário por comunicação escrita logo que possível para o mesmo cumprir com os níveis de serviço.
- 5 - Identificação, análise e acompanhamento de todos os tipos de riscos ao longo da execução do contrato

Legenda
RA - Reunião de análise
RAV Final - Reunião de avaliação final
KPI's - Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)
PCE - Plataforma de Compras eletrónica

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 7.

Relativamente ao Guia da Comissão Europeia manteve a reunião inicial, mas com algumas alterações não incluindo a discussão e âmbito do contrato pois já terá sido abordado no CE e na proposta. Esta reunião teria um caráter mais assertivo para a definição de comunicações, teria como objetivo estabelecer todo o plano de acompanhamento da execução (Comissão Europeia, 2018).

Os relatórios de progresso são apenas aplicados a contratos de serviços pois estes por norma implicam mais do que uma execução e é favorável acompanhar a sua evolução de forma a diminuir possíveis falhas e aplicar melhorias. Assim, para estas reuniões defini que para cada contrato se define a periodicidade das reuniões, também inclui a existência de um supervisor para acompanhar o cumprimento do contrato e o mesmo realiza um relatório com os progressos (Comissão Europeia, 2018).

As reuniões de análise vão de encontro ao instrumento anterior uma vez que analisam o relatório entregue acompanhado de mais aspetos. O relatório deve ser enviado com antecedência possibilitando ao gestor do MP rever com tempo para dar um feedback na reunião. As reuniões devem ser executadas durante o contrato de forma a ser possível corrigir erros e aplicar melhorias e deve ainda ser realizada uma reunião final para avaliar o cumprimento da execução. Estas reuniões preveem o cumprimento das entregas/execução e cas haja falhas estas devem ser justificadas e aceites. A matriz de risco que será apresentada mais à frente deve ser reavaliada. E por fim, devem ser apresentados os problemas surgidos na execução do contrato. Este critério surgiu da avaliação dos 3 contratos onde percebi quais seriam os fatores essenciais a ser avaliados na execução.

O registo de problemas surge como uma ferramenta que apoia a melhoria contínua, assim, devem ser registados na Plataforma os problemas na execução do contrato e apresentadas as soluções para a melhoria de forma a impedir o incumprimento do contrato.

O nível de serviço está relacionado com a avaliação de fornecedores pois mede o nível de desempenho, aqui estes indicadores são KPI's para avaliar o desempenho no cumprimento das especificações do contrato (Santos, 2020). Com esta avaliação durante o contrato será possível corrigir os incumprimentos que serão imediatamente comunicados.

Por fim, a gestão de riscos tem por base o preenchimento da matriz de risco apresentada mais à frente, assim será possível durante o contrato corrigir alguns riscos e identificar possíveis novos riscos que possam surgir com a execução do contrato (Comissão Europeia, 2018).

Ficha de contrato

Quadro 9: Ficha de contrato proposta

Ficha de contrato		
Obrigações ¹		
Limites do CE ²		
Penalidade prevista ³		
Proposta adjudicada ⁴		
Executado ⁵		
Consumos ⁶	Quantidade	
	Valor	
Qualidade ⁷		
Nível de risco ⁸		
Incumprimento	Medida ⁹	
	Efeitos ¹⁰	
	Penalidade aplicada ¹¹	
Comunicação ¹²	Pedidos	
	Respostas	
Melhorias ¹³	Ações	
	Prazos	

1- Descrição dos aspetos da execução do contrato definidos no CE (ex: prazos de entregas, prazo de resposta,...)

2- Parâmetros base ou termos do CE - com os esclarecimentos previstos e erros e omissões aprovados

3 - Tipologia e medida das penalidades aplicáveis a cada aspeto da execução do contrato, se aplicável

4- Atributos ou termos/condições da proposta

5- Nível de execução/cumprimento

6- Nível de consumo dos bens ou serviços, especificando a quantidade e ou o valor

7- Qualidade dos bens/serviços - cumpre com o estipulado no CE?

8- Evidenciar as obrigações com maior nível de risco

9- Dimensão do incumprimento (ex: nº de dias de atraso, nº de artigos com defeito)

10- As consequências, prejuízos, impacto social,.. decorrentes de cada incumprimento

11- Tipologia e medida das penalidades propostas/aplicadas

12- Capacidade de resposta, apresentando o pedido e a respetiva resposta

13- Propostas de melhoria com especificação da ação e o prazo para a sua execução

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 8.

Da ficha de contrato existente do MP, acrescentei mais 4 tópicos mais relacionados com a execução do contrato, pois a ficha de contrato existente era aplicada na apenas na fase de construção do contrato, assim de forma a adaptá-la e complementá-la para a execução acrescentei estes critérios.

Estes 4 novos critérios surgem a partir da análise de contratos que realizei e percebi que faltava ter em conta na execução para enriquecer e tornar mais completa a análise.

O nível de consumo possibilita que ao longo do contrato seja possível perceber quais os níveis tanto monetários como de quantidades que já foram atingidos e perceber se os consumos limite vão ser cumpridos o se será necessário alterar no contrato.

A qualidade dos bens ou serviços permite avaliar não conformidades que surjam e é essencial esse acompanhamento durante a execução para poderem ser aplicadas medidas corretivas.

A comunicação surge como uma medida de aumentar a relação entre as partes interessadas e medir a prontidão de resposta face a qualquer pedido, assim devem ser registados os pedidos e as respetivas respostas pela entidade adjudicante.

Por fim, uma vez que o MP segue a metodologia *Kaizen* e aplica em todos os seus processos a melhoria continua, criei o critério da melhoria que permite criar ações a aplicar no contrato e o seu prazo de realização de forma a ser validado.

Matriz de risco

Quadro 10: Matriz de risco proposta

Matriz de risco			Avaliação do risco				Resposta ao risco		
Fator de risco	Identificação do risco	Causas	Consequências	Impacto	Detetabilidade	Probabilidade de acontecer	Mitigação do risco	Prazo de conclusão	Estado de controlo
Produtos complexos	Os bens não estão em conformidade com as especificações do CE	Falta de matérias primas	Falta de material	10	10	1	Conferir os bens com a ficha técnica	5 dias úteis	5 dias úteis
Caraterísticas do local	Risco de deterioração	Local do acondicionamento sem condições de armazenagem	Falta de produto	10	10	1	Escolher local propício ao acondicionamento de materiais fertilizantes	5 dias úteis	5 dias úteis
Período de conservação	Produtos que após a abertura tenham prazo para utilização	Exposição ao ar	Deterioração do produto	10	5	1	verificar as instruções na embalagem e marcar no produto o prazo de validade	5 dias úteis	5 dias úteis

IMPACTO	Peso	DETETABILIDADE	Peso	PROBABILIDADE	Descrição da probabilidade	Peso
Pouco impacto	1	Muito baixa	1	Muito baixa	Improvável: em situações excecionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Médio	5	Média	5	Média	Possível: de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Muito impacto	10	Muito alta	10	Muito alta	Praticamente certa: de forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento cuja imagem reproduzo apenas para uma leitura mais fluída consta no apêndice 9.

A matriz de risco avalia potenciais riscos, permitindo desde cedo anteciparmos e diminuí-los ou extingui-los. Assim, se algum evento tiver potencial de risco será registado, sendo descrito com as suas possíveis causas e consequências. Após essa análise será quantificado o seu impacto, detetabilidade e probabilidade de acontecer sendo possível averiguar se este possível risco poderá ser uma verdadeira ameaça para o MP ou é algo mais controlado. Face ao possível risco o MP terá que responder altura do risco encontrando formas de mitigar esse risco estipulando um prazo e sendo feito um controlo (Kishi, 2019).

Da matriz de risco existente enriqueci-a com mais critérios tendo em conta um relatório técnico de avaliação de riscos de mapeamento de risco. Apliquei a esta

matriz um dos contratos que analisei relativo à aquisição de produtos fertilizantes para testar a sua aplicabilidade prática.

Em primeiro lugar, dividi a matriz em três partes, a identificação do risco onde deve ser apresentado o risco, a sua descrição e causa e, pois, também percebendo o que causou ou pode causar aquele risco será mais fácil mitigá-lo. De seguida, a avaliação do risco, iniciando com a apresentação das consequências, pois uma análise qualitativa permite verificar o impacto real desse risco, depois são sugeridos 3 fatores quantitativos, o impacto, a detetabilidade e a probabilidade de acontecer. Surgem ainda as matrizes de pontuação destes 3 fatores quantitativos baseados no relatório técnico que usei como referência. Por fim, a resposta ao risco que engloba 3 aspetos, em primeiro lugar a mitigação que permite apresentar medidas para diminuir ou extinguir o problema e dois novos critérios, o prazo de conclusão e o estado de controlo que permitem que não se deixe cair a aplicação de medidas. Assim, há um controlo apertado e estipulado para a resolução dos problemas (Kishi, 2019).

Capítulo 5 - Principais benefícios e oportunidades de melhoria

Para melhor compreender o trabalho realizado, elaborei um quadro resumo como os aspetos anteriores ao estágio em comparação com os instrumentos que desenvolvi para melhorar.

Quadro resumo

De uma análise comparativa entre a situação pré-existente e a proposta de manuais sugeridos contruí o seguinte quadro onde apresentei os pontos que precisavam de ser melhorados na situação pré-existente e apresentei as soluções que elaborei.

Quadro 11: Quadro resumo

Vulnerabilidades	Soluções
Fornecedores	
<u>Seleção</u>	<u>Seleção</u>
Critérios de qualificação	Critérios mais burocráticos com implicação legal
Não aplicáveis a todos os contratos	Critérios eliminatórios
<u>Qualificação</u>	<u>Qualificação</u>
Cumprimento dos critérios de seleção - apenas apresentação de resposta	Critérios económicos, técnicos, sociais, ambientais e de qualidade
Fornecedores qualificados pelo Estado são qualificados diretamente	Ponderadores para qualificação
<u>Avaliação</u>	<u>Avaliação</u>
Não conformidades avaliadas à parte	Integração de não conformidades no cumprimento de especificações

Vulnerabilidades	Soluções
Contratos	
<u>Matriz de risco</u>	<u>Matriz de risco</u>
Avaliação quantitativa	Avaliação quantitativa e qualitativa
Fatores de risco, pontuação do risco, mitigação	Identificação do risco, avaliação do risco e resposta ao risco
<u>Ficha de contrato</u>	<u>Ficha de Contrato</u>
Relacionados com o caderno de encargos	Mais 4 tópicos relacionados com a execução do contrato
<u>Relatório de Gestão de contratos</u>	<u>Relatório de Acompanhamento</u>
Apresentação de tópicos para um relatório sem explicação	Ferramenta em Excel com instrumentos de avaliação da execução, assim como a sua explicação

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à gestão de fornecedores houve uma evolução dos critérios de seleção, visto que, na versão anterior os critérios eram mais relativos a qualificação do que seleção. Construí critérios mais eliminatórios e que demonstrassem a credibilidade do fornecedor pois nesta fase é importante perceber se o fornecedor vai de encontro aos valores de lealdade do MP. A seleção também permitirá beneficiar empresas menor dimensão privilegiando a sua contratação. Também será necessário a aplicação dos critérios a todos os contratos para permitir uma uniformização de todo o processo a todos os fornecedores.

No processo de qualificação tive necessidade de propor uma intervenção mais rebuscadas pois apenas era necessária a validação dos critérios de seleção e com este manual serão aplicados alguns critérios comuns aos da seleção anterior e a criação de novos relacionados com o cariz social e sustentável, pois o MP pode e deve beneficiar fornecedores com estas características de modo a aproximar-se destas causas e defendendo estes princípios. Os fornecedores se fossem

qualificados por parte do Estado estariam diretamente qualificados, alterei este critério e apliquei-o na seleção como um critério não eliminatório, mas que valoriza. Ainda acrescentei ponderadores aos critérios de qualificação de forma a conseguir valorizar critérios técnicos para a execução do contrato como critérios sustentáveis para a sociedade.

O processo de avaliação foi o que sofreu menos alterações pois necessita de ser um processo simples devido à qualificação do pessoal afeto à função, os critérios elaborados pelo MP apenas não incluíam na sua avaliação as não conformidades para a pontuação, assim, acrescentei-as como avaliação do critério do cumprimento das especificações, de forma a ficar integrado no processo e distingui-as em maiores e maiores para facilitar ao avaliador a distinção.

No que se refere à gestão de contratos, a matriz de risco era meramente quantitativa apenas indicando o risco, a sua pontuação e a maneira a mitigá-lo, era baseada numa análise muito superficial não se ficando a conhecer nem as causas nem as consequências de forma a conseguir evitá-lo. Assim, contruí uma matriz de risco englobando a parte quantitativa apresentada na matriz anterior e acrescentei uma análise qualitativa que permite perceber melhor as causas e consequências do risco em questão. Através da resposta ao risco torna-se mais real a mitigação porque são exigidos prazos para a execução criando um compromisso real.

A ficha de contrato era muito cingida ao CE sendo indicados maioritariamente fatores que antecedem a execução do contrato e não o seu acompanhamento. Desta forma, adicionei quatro tópicos que tornam possível o controlo dos consumos durante o contrato percebendo se serão necessários ajustes, também incluí o fator qualidade dos bens ou serviços para perceber o cumprimento dos requisitos da qualidade proposta. A comunicação que exista era um contacto próximo entre as duas partes, facilitando a resposta a imprevistos. As melhorias,

permitirão que sejam feitas ou impostas propostas de melhoria dos trabalhos com um controlo da sua execução.

Por fim, o relatório de gestão de contratos apenas elencava os tópicos a que deveriam dar resposta o relatório, sem indicações do que, ou como avaliar, o que tornava um modelo pouco interativo, não permitindo a verificação rápida e dinâmica do cumprimento dos dados. Assim, criei um modelo de instrumentos para a gestão de contratos em Excel que permite a validação de cada instrumento em caixas de verificação para o gestor acompanhar o contrato permanentemente. Também é elaborado um relatório com a evolução do progresso como anteriormente. Os critérios incluem reuniões e quais os aspetos a abordar nas mesmas, assim como, o envio das informações necessárias à reunião com antecedência para o gestor se conseguir preparar. Há lugar para o registo de problemas surgidos durante a execução, a serem comunicados de imediato para agilizar a sua resolução. Durante a execução os KPI's são avaliados para ser possível corrigir erros e melhorar o desempenho. Por fim, o risco deve ser revisto durante a execução do contrato pois nem todos os riscos previstos no CE são efetivamente riscos, apenas com o decorrer do contrato se consegue identificar os riscos reais.

Principais benefícios

Estes modelos terão como benefícios, em primeiro lugar, permitir uma gestão de contratos e de fornecedores mais dinâmica e interativa, pois não está apenas assente num modelo teórico, mas sim numa aplicação prática em Excel que facilmente poderá ser transformado numa dashboard. Em segundo, permitirá selecionar e qualificar fornecedores de forma criteriosa e ponderada, sendo todos avaliados como iguais e privilegiando empresas pequenas e com impacto na sociedade e no planeta. Em terceiro lugar, terá uma gestão de contratos muito mais focada no acompanhamento da execução garantindo uma boa execução dos

contratos e satisfação das necessidades permitindo antecipar e corrigir mais cedo possíveis erros. Esta gestão de contratos permitirá que cada contrato tenha um acompanhamento personalizado e que se integrem todos os seus aspetos e onde há uma comunicação forte com o fornecedor de forma a aumentar a proximidade do mesmo com o MP.

Oportunidades de melhoria

Para discussão futura sugeria um enfoque na avaliação de fornecedores construindo mais KPI's para medir o desempenho do fornecedor que sejam de aplicação simples para os profissionais que os vão aplicar.

Outra discussão futura seria a matriz do custo total que não consegui torná-la aplicável. O MP tem uma matriz do custo total com parâmetros desafiantes de calcular devido à complexidade. O desafio seria estudar essa matriz e criar um mecanismo onde ela fosse recolher os dados a partir de uma base de dados, automatizando o seu preenchimento.

Conclusão

Com este trabalho foi possível construir soluções práticas para a gestão de contratos e de fornecedores, sendo estas mais atuais e fáceis de aplicar, dando em tempo real informação mais útil à pessoa que a avalia.

Na gestão de fornecedores foi possível criar critérios distintos para a seleção e qualificação de fornecedores de forma a estas serem fases distintas e que permitam destacar e preservar os fornecedores que mais satisfazem as necessidades do MP. Também foi possível a criação de fatores eliminatórios para alinhar as empresas ao MP. Para a qualificação de fornecedores foram criados ponderadores dos critérios privilegiando características técnicas e não tanto fatores económicos. Na avaliação de fornecedores foi possível identificar a presença de não conformidades cada vez mais relevantes na execução de contratos.

Relativamente à gestão de contratos, foi possível aplicar instrumentos mais dinâmicos e com atualização imediata da informação que permitirão diminuir falhas e diminuir o tempo de resolução de problemas. A matriz de risco teve um acrescento de uma perspetiva mais qualitativa pois os riscos são subjetivos e necessitam de uma avaliação mais discriminada e com um nível de controlo maior. A ficha de contrato recebeu mais 4 critérios tornando-a mais completa e objetiva e o relatório de gestão tornou-se mais objetivo e interativo e passível de melhor acompanhamento.

A principal limitação do trabalho foi a imposição de algumas barreiras burocráticas por parte do MP em relação a certos temas de diferenciação de critérios de qualificação referidos anteriormente.

Bibliografia

- AON. (2022). *Como promover o bem-estar dos colaboradores*.
https://www.aon.com/portugal/observatorio/artigos/como_promover_o_bem-estar_dos_colaboradores.jsp
- Banco de Portugal. (2020). *Relatório Quadro de Setor do Banco de Portugal*.
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwimkqSxocD1AhUSyYUKHQtxDzUQFnoECAYQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bportugal.pt%2FQS%2Fqsweb%2FReport%2FGetExcelReport&usg=AOvVaw2HEVfbA5vBCqcReWtMklmU>
- Batista, F. (2018). Apresentação SG MAI 2018. *Secretaria-Geral Do Ministério Da Administração Interna*.
- Câmara Municipal da Mealhada. (2017). *RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO FORNECEDOR / PRESTADOR DE SERVIÇOS / EMPREITEIRO*. 1-7.
- Comissão Europeia. (2018). *Public Procurement Guidance for practitioners*.
<https://doi.org/10.2776/461701>
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o BCSD Portugal*. <https://www.ods.pt/>
- DGAJ. (2019). *Do Gestor De Contrato*. 4. [https://dgaj.justica.gov.pt/Portals/26/1-SOBRE A DGAJ/Concursos públicos/Orientações técnicas/Orientação Técnica _ DO GESTOR DE CONTRATO.pdf?ver=2019-09-23-084422-713](https://dgaj.justica.gov.pt/Portals/26/1-SOBRE_A_DGAJ/Concursos_p%C3%BAblicos/Orienta%C3%A7%C3%B5es_t%C3%A9cnicas/Orienta%C3%A7%C3%B5es_t%C3%A9cnicas_DO_GESTOR_DE_CONTRATO.pdf?ver=2019-09-23-084422-713)
- Diário da República Eletrónico. (2021). *Decreto-Lei n.º 72/2018 – Portal Nacional de Fornecedores do Estado*.
<https://www.contratacao publica.com/legislacao/portal-nacional-de-fornecedores-do-estado/>

- Diário da República. (2017). PLANEAMENTO E DAS INFRAESTRUTURAS Decreto-Lei n.º 111-B/2017 de 31 de agosto. *Diário Da República*, 1894, 1894–2052. <https://dre.pt/application/file/a/108085917>
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335–352. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x>
- IKEA. (2022). *Working. Careers at IKEA* %7C Working here (seeacareerwithus.com)
- IMPIC. (2021). *IMPIC lança Portal Nacional de Fornecedores do Estado*. <https://www.impic.pt/impic/pt-pt/noticias/impic-lanca-portal-nacional-de-fornecedores-do-estado->
- IMPIC. (2022). Código dos Contratos Públicos Consolidado (CCP). *Base.Gov*, 1–200. <https://www.base.gov.pt/Base4/pt/documentacao/codigo-dos-contratos-publicos-consolidado/%0Ahttps://www.base.gov.pt/Base4/media/shulz5cx/ccp-limiores-comunitarios-2022-2023.pdf>
- INE. (2007). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)? O Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, estipula*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- Instituto Camões. (2022). *Programa “Bem Estar Camões.”* <https://www.instituto-camoes.pt/sobre/sobre-nos/organizacao/pessoas/recrutamento-de-pessoal-2>
- Kishi, C. (2019). *Mapeamento de riscos*. 1–30.
- Lousa, P. M., Disserta, G., Navais, M., & Alfeite, N. (2019). *Controlo de Execução de Contratos Públicos* :
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems -

Performance Measurement, Evaluation and Incentives. In *Pearson Education Limited*.

Portal do Município. (2020). *Avaliação de Fornecedores 2020*.
<https://portaldomunicipe.cm-porto.pt/ano-2020>

Salgado, I., & Proença, M. (2018). Manual de Procedimentos - Processo: Compras. *Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial Da Universidade de Lisboa*, 1–18.

Santos, C. (2020). *A importância de se medir o nível de serviço de entregas. Desafios*.
<https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-se-medir-o-nivel-servico-entregas-celio-c-santos/?originalSubdomain=pt>

Seie, D. J. (2018). *Um Diagnóstico De Rotatividade Numa Organização Moçambicana*.

Taherdoost, H., & Brard, A. (2019). Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *Procedia Manufacturing*, 32, 1024–1034.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.317>

Vierominho. (2022). *Avaliação de Fornecedores*. <http://vierominho.pt/avaliacao-de-fornecedores/%0A>

Apêndices

Apêndice 1 – Matriz de risco do Município do Porto

Matriz de Análise de Risco						
#	Fatores de risco	Probabilidade (A) 1 - Baixa 10- Elevada	Severidade (B) 1-Baixa 10 - Elevada	Detetabilidade (C) 1- Elevada 10-Baixa	Pontuação (D)=(A)X(B)X(C) 1- Baixo risco 1000 - Alto risco	Mitigação
1	Principais aspetos execução	Frequência	Impacto	Detetável	<50 – BR ≥500 – AR	Medidas combate do risco
2						
Nota						
Em sede de execução deve ser recuperada ou <u>construída</u> a matriz, atualizando os riscos previstos ou sentidos ao longo da execução e adequar a aplicação das medidas mitigadoras.						

Apêndice 2 – Ficha de contrato do Município do Porto

Obrigações 1	Limites do CE 2	Penalidade prevista 3	Proposta adjudicada 4	Executado 5	Nível de serviço 6	Incumprimento		
						Medida 7	Efeito 8	Penalidade aplicada 9

1. descrição dos aspetos da execução do contrato definidos no CE para todas as partes
2. parâmetros base ou termos do CE – com os esclarecimentos prestados e erros e omissões aprovados
3. tipologia e medida das penalidades aplicáveis a cada aspeto da execução do contrato, se aplicável
4. atributos ou termos/condições da proposta
5. nível de execução/cumprimento
6. quando aplicada matriz de risco, evidenciar as obrigações de nível médio, elevado e severidade elevada
7. qual a dimensão do incumprimento – quantos dias de atraso n.º de artigos com defeito...
8. as consequências, os prejuízos, o impacto social... decorrentes de cada incumprimento
9. tipologia e medida das penalidades propostas/aplicadas

Apêndice 3 – Relatório de gestão de contrato do Município do Porto

RELATÓRIO DO CONTRATO		
1- Contrato n.º	2- Objeto contratual	3- Prazo contrato
4- Data início	5- Data Fim	6- Data fim efetiva
7- Valor Máximo	8- Valor executado	9- Valor por executar
10- Caução	11- Valor caução inicial	12- Valor caução atual
13- N.º Melhorias	14- N.º Incumprimentos	15- N.º Penalidades
16- N.º reuniões	17- N.º revisões ficha	18- Modificações contrato
19- Apreciação fatos modificativos	20- Suspensões prazo	21- Prazo médio pagamento faturas
22- Avaliação do contrato / fornecedor	23- Objetivos	24- Resultados
25- Dificuldades	26- Medidas Tomadas	27- Oportunidades de revisão de novo contrato
28- Outros	29- Data relatório	30- Gestor

Apêndice 4 – Seleção de fornecedores proposta

Seleção de Fornecedores					
Critérios	Instruções	Classificação	Pontuação	Classificação do critério	Pontuação para a classificação da dimensão da empresa
Registo criminal da empresa e dos membros da gestão ¹	Entrega do registo criminal limpo	Não	0	Excluído	Microempresas - 4
Dividas ao Estado/ Município ²	Entrega de declaração de não dívida (Portal das Finanças) Verificar documento	Sim	0	Excluído	Empresas pequenas - 3
Avaliação no portal do fornecedor do Estado ³	Verificar a pontuação no Portal do Fornecedor	Qualificado	1		Empresas médias - 2
Dimensão da empresa ⁴	Indicar o número de trabalhadores	1	4	Microempresa	Empresas grandes - 1
Seleção	Se a empresa cumprir pelo menos três critérios passa para a fase da qualificação de fornecedores de forma a obter uma qualificação de forma a distinguir-se dos outros fornecedores.		0	Não selecionado	

Seleção de Fornecedores	
Notificação	A empresa após o processo de seleção deve receber um <i>email</i> com a informação de que se foi ou não selecionado.
Nota	Para as empresas que se encontrem a iniciar a sua atividade ou então venham de uma reestruturação e por esses motivos não consigam cumprir os 4 critérios de seleção haverá uma exceção e o caso será analisado por uma equipa para avaliar se a empresa terá capacidade para integrar os fornecedores do MP.

1- Será pedido o registo criminal da empresa e dos membros de gestão para atestar a ausência de antecedentes criminais. Assim, a empresa deve fazer o upload do registo criminal da empresa e dos seus órgãos de gestão que depois de submetido será analisado e no caso de estar sem inconformidades será aprovado. Este critério é eliminatório.

2- As dívidas ao estado/município é um critério de saúde financeira que visa identificar problemas frequentes de caixa no fornecedor. Isto pode comprometer a sua operação e indicar problemas maiores envolvendo a gestão da empresa, como a incapacidade de honrar pagamentos e compromissos. O gestor deve verificar a declaração e após esta validação o responsável dá o critério como validado.

3- A Avaliação no portal do fornecedor do Estado permite saber de antemão se valerá a pena ter este fornecedor em carteira. Por isso, o fornecedor deverá colocar a sua qualificação no portal do fornecedor do estado e depois o MP verifica, no caso de ser desqualificado pelo Estado será descartado por parte do MP uma vez que a avaliação já foi feita pelo Estado, sendo esta fidedigna e tendo em conta os interesses públicos.

4- A dimensão da empresa é um critério de seleção que permite valorizar e apoiar empresas de pequena dimensão pelo que a MP deve priorizar microempresas (<10 trabalhadores), pequenas empresas (<50 trabalhadores), empresas médias (<250 trabalhadores) por esta ordem

Apêndice 5 – Qualificação de fornecedores proposta

Qualificação de fornecedores					
Crítérios	Instruções	Classificação	0/1	Ponderador	Pontuação
Sistema de qualidade ¹	Certificação - qualidade dos bens ou serviços ou qualidade da gestão - entrega dos comprovativos de certificação que devem ser verificados	Sim	1	15%	0,15
Autonomia financeira ²	Página onde se encontra no relatório e contas - Autonomia financeira (capitais próprios /ativo líquido) - rácio mínimo 0,35	0,4	1	10%	0,1
Liquidez geral ³	Página onde se encontra no relatório e contas - Liquidez geral (Ativo corrente / Passivo corrente) - rácio mínimo 1,35	1	0	10%	0
Capacidade técnica ⁴	Atestado de capacidade técnica passado por um cliente do mesmo bem/ serviço que vai prestar ao MP	Não	0	20%	0

Qualificação de fornecedores					
Crítérios	Instruções	Classificação	0/1	Ponderador	Pontuação
Turnover (rotatividade do pessoal) ⁵	Página onde se encontra no relatório e contas - Turnover ((Nº Admissões + Nº Demissões) / 2] / Nº Funcionários Ativos) - rácio 10%	10	1	15%	0,15
Programas de bem-estar para os trabalhadores ⁶	Cumprir pelo menos duas das áreas do programa de bem-estar, ilustrando com exemplos aplicados na empresa (indicar quantas áreas cumpre)	1	0	15%	0
Sustentabilidade ⁷	Acordos/ certificados/ parcerias com base os 3 pilares da sustentabilidade que são o ambiente, a economia e a sociedade.	Sim	1	15%	0,15
Total					0,55
Qualificação					Qualificado

Qualificação	Após esta qualificação os fornecedores serão qualificados, mas se a sua pontuação for inferior a 50% não serão qualificáveis e receberão uma notificação que não foram qualificados com a respetiva pontuação. Os fornecedores que forem qualificados também serão notificados que foram aceites e qual a sua pontuação, ficando assim na base de dados da MP.
---------------------	--

Qualificação de fornecedores

1 - Registo num sistema de qualidade, de preferência essa certificação deve ser relativa à qualidade dos bens ou serviços ou então à qualidade da gestão como é o caso da ISO9001. O MP valida as certificações e caso se confirme tem 1 ponto senão tem 0.

2 - A autonomia financeira representa a capacidade de uma empresa fazer face aos seus compromissos financeiros através dos seus capitais próprios, medindo-se através do quociente entre os capitais próprios e o ativo líquido. O rácio de autonomia financeira mínima será de 0,35.

3 - A liquidez geral mede a capacidade que uma empresa tem de honrar com as suas obrigações de curto e longo prazo. É calculada pela divisão dos Ativo corrente sobre os Passivo corrente. O rácio mínimo de liquidez geral é 1,35

4 - O comprovativo de Capacidade Técnica deve ser assegurado que as entidades beneficiam de um conjunto de situações, qualidades, características ou outros elementos que garantam uma adequada execução do contrato a celebrar. Se necessitar de recorrer a terceiros para assegurar essa capacidade técnica deve apresentar provas de que dispõe dos meios necessários para a execução do contrato.

5 - A rotatividade do pessoal demonstra a estabilidade da empresa, mantendo o seu quadro de pessoal minimamente estável e permitindo a retenção de colaboradores na empresa, impedindo a renovação constante de pessoal. O seu rácio ideal é de 10% permitindo que possa haver pequenas alterações na proporcionado estabilidade à empresa.

6 - Programa de bem-estar baseado em 4 áreas: bem-estar físico (estabelecer protocolos com ginásios, patrocinar passeios de bicicleta, um grupo de corrida, promover caminhadas, ou realizar workshops sobre comida saudável ou exercício físicos), bem-estar financeiro (criar programas de literacia e gestão financeira que ajudem as pessoas a gerir de uma forma mais eficiente os seus orçamentos e poupanças pessoais. Devem ainda garantir que as remunerações e prémios de desempenho são justos), bem estar emocional (As empresas devem avaliar regularmente o seu ambiente de trabalho, ouvir os colaboradores, e endereçar possíveis problemas que afetem negativamente as pessoas e as equipas de trabalho – *bullying*, estigma, preconceito, assédio, entre outras coisas.) e bem estar social (A empresa deve promover o convívio e a comunicação entre os colaboradores através de iniciativas esporádicas e de ferramentas tecnológicas que ajudem a promover o bom relacionamento entre as pessoas. Deve ainda realizar reuniões para perceber melhor os problemas, desafios e expectativas das equipas. Com a informação recolhida, a empresa pode garantir uma resposta mais rápida a eventuais problemas pontuais)

7 - A sustentabilidade contempla a gestão de recursos tendo em conta as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras". Se as empresas detiverem acordos/ certificados/ parcerias com entidades apropriadas como os critérios ESG e os ODS, terão 1 ponto senão 0. Esses acordos devem ter por base os 3 pilares da sustentabilidade que são o ambiente, a economia e a sociedade.

Apêndice 6 – Avaliação de fornecedores proposta

Avaliação de fornecedores						
Instruções	Preencher os espaços em branco com valores ou caixa de validação					Orientações de preenchimento
1º critério		Data de entrega no contrato	Data efetiva	Atraso	Avaliação	Cumpre o prazo de contrato ou antecipa - Satisfaz
	Cumprimento dos prazos de entrega ¹	11/04/2022	12/04/2022	1	Não satisfaz	Atraso igual ou superior a 1 dia - Não satisfaz
2º critério	Cumprimento das especificações ²	Não conformidades				Não apresenta não conformidades - Satisfaz
	Bens / Serviços	Não conformidade maior				Não satisfaz
						Não conformidade maior - Não satisfaz
3º critério	Capacidade de resposta ³					Resolve totalmente os problemas - Satisfaz
	Não consegue resolver problemas que surjam					Não satisfaz

Avaliação de fornecedores			
Instruções	Preencher os espaços em branco com valores ou caixa de validação		Orientações de preenchimento
4º critério	Qualidade de Trabalho / Materiais ⁴		Qualidade elevada e homogénea - Satisfaz
	Qualidade elevada e homogénea		Satisfaz Fracamente - Não satisfaz
Avaliação final			Não satisfaz 3 avaliações satisfaz - Satisfaz
			3 avaliações não satisfaz - Não satisfaz
			2 avaliações satisfaz + 2 não avaliações satisfaz - Satisfaz
Notificação ao fornecedor	No final deste processo de avaliação os fornecedores serão notificados da sua pontuação e será feito um ranking com a pontuação. Estes fornecedores serão novamente requalificados para a informação ser mais fidedigna com base no serviço prestado ou bens fornecidos.		

1- » Mede a capacidade do fornecedor cumprir e respeitar os prazos de entrega que figuram nos pedidos de aquisição
 » Atraso = Data efetiva de entrega - Data definida no contrato
 » Recolha dos dados: requisições; guias de remessa; notas de receção e outros registos efetuados

Avaliação de fornecedores

2- » Capacidade do fornecedor em cumprir as condições dos pedidos de aquisição ou das especificações dos produtos solicitados.

» Permite fazer uma análise dos dados de controlo de receção relativos aos produtos/serviços fornecidos e “feedback” do desempenho

3- Avalia a capacidade que o fornecedor possui de solucionar problemas surgidos, qualidade na rapidez da assistência técnica, resposta a imprevistos nas necessidades de aprovisionamento

» Não conformidades maiores afetam o funcionamento do bem ou serviço e podem causar paragens de fornecimento ou de execução do serviço, pondo todo o processo em causa

» As não conformidades menores apenas causam pequenos inconvenientes sendo pontuais

4- » Capacidade de o fornecedor cumprir as condições das requisições oficiais de aquisição ou das especificações dos produtos solicitados (negativo ou positivo)

» Mede-se com base em relatórios e fichas de encomendas

Apêndice 7 – Relatório de acompanhamento proposto

Gestão de contratos			
Instrumentos	Instruções		
Reunião inicial de contrato ¹	Validação da realização da reunião		
Relatórios de progresso ²	Validação da receção até ao 8º dia de cada período definido - apenas em contratos de serviços. A existência destes relatórios varia com a periodicidade do contrato		
		RA	RAV - Final
Reuniões de análise	Deve ser enviado 5 dias úteis antes da reunião um relatório com os aspetos elencados Todos os contratos devem ter reuniões de acompanhamento ao longo do contrato (definir na reunião inicial) de forma a ser feito acompanhamento e ser possível colmatar possíveis falhas. No fim do contrato devem realizar uma reunião final para avaliação da sua execução. Os contratos podem prever reuniões de acompanhamento		
	Realização da entrega/serviço - justificação do não cumprimento		
	Reavaliação do risco - rever matriz de risco		
	Prazos de entrega/ execução - Justificação de não entrega		
	Verificação dos problemas registados na execução de contrato e em caso afirmativo chegar a consenso com o adjudicatário para a resolução do mesmo		
Registos de problemas ³	Registo de problemas na execução do contrato na PCE		

Gestão de contratos		
Instrumentos	Instruções	
		RA
Nível de serviço ⁴	Avaliação dos KPI's aquando da avaliação de fornecedores	
	Cumprimento dos prazos (diferença entre o prazo de efetivo e o previsto)	
	Cumprimento das especificações	
	Verificação da existência de não conformidades	
Gestão dos riscos ⁵	Preenchimento da matriz de risco - envio 5 dias úteis antes da reunião	

<p>1- Reunião entre as partes interessadas com o seguinte conteúdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estabelecimento da frequência das comunicações em função do tempo de contrato - estabelecimento da prioridade dos relatórios de progresso dependendo do tempo de contrato - estabelecimento da realização das reuniões de análise
<p>2- O supervisor deve executar um relatório com o resumo sobre os progressos e execuções relativamente ao plano de trabalho, como é o caso de cumprimento de especificações, entregas. Como os contratos de serviços exigem mais especificações, será escolhido pelo adjudicatário um supervisor que irá verificar mensalmente se o serviço vai de encontro ao especificado no Caderno de Encargos, assim, deverá produzir um relatório com essa mesma validação. A existência destes relatórios varia com a vigência do contrato</p>
<p>3- O gestor deve registar o aparecimento de algum problema surgido durante a execução do contrato na PCE (Plataforma de Compras eletrónica), após este registo o adjudicatário deve propor medidas tomadas para a sua resolução na plataforma.</p>
<p>4- Pretende saber o desempenho dos equipamentos ou serviços, identificando a produtividade e as inconformidades. Assim, é necessário avaliar 2 KPI's relativos à avaliação de fornecedores que são cumprimento dos prazos de entrega e o cumprimento de especificações. Caso não cumpra é necessário avisar o adjudicatário por comunicação escrita logo que possível para o mesmo cumprir com os níveis de serviço.</p>
<p>5 - Identificação, análise e acompanhamento de todos os tipos de riscos ao longo da execução do contrato</p>

Legenda
RA - Reunião de análise
RAV Final - Reunião de avaliação final
KPI's - Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)
PCE - Plataforma de Compras eletrônica

Apêndice 8 – Ficha de contrato proposta

Ficha de contrato		
Obrigações ¹		
Limites do CE ²		
Penalidade prevista ³		
Proposta adjudicada ⁴		
Executado ⁵		
Consumos ⁶	Quantidade	
	Valor	
Qualidade ⁷		
Nível de risco ⁸		
Incumprimento	Medida ⁹	
	Efeitos ¹⁰	
	Penalidade aplicada ¹¹	
Comunicação ¹²	Pedidos	
	Respostas	
Melhorias ¹³	Ações	
	Prazos	

1- Descrição dos aspetos da execução do contrato definidos no CE (ex: prazos de entregas, prazo de resposta,...)
2- Parâmetros base ou termos do CE - com os esclarecimentos previstos e erros e omissões aprovados
3 - Tipologia e medida das penalidades aplicáveis a cada aspeto da execução do contrato, se aplicável
4- Atributos ou termos/condições da proposta
5- Nível de execução/cumprimento
6- Nível de consumo dos bens ou serviços, especificando a quantidade e ou o valor
7- Qualidade dos bens/serviços - cumpre com o estipulado no CE?
8- Evidenciar as obrigações com maior nível de risco

Ficha de contrato

9- Dimensão do incumprimento (ex: nº de dias de atraso, nº de artigos com defeito)

10- As consequências, prejuízos, impacto social,.. decorrentes de cada incumprimento

11- Tipologia e medida das penalidades propostas/aplicadas

12- Capacidade de resposta, apresentando o pedido e a respetiva resposta

13- Propostas de melhoria com especificação da ação e o prazo para a sua execução

Apêndice 9 – Matriz de risco proposta

Matriz de risco		
Identificação do risco		
Fator de risco	Descrição do risco	Causas
Produtos complexos	Os bens não estão em conformidade com as especificações do CE	Falta de matérias-primas
Caraterísticas do local	Risco de deterioração	Local do acondicionamento sem condições de armazenagem
Período de conservação	Produtos que após a abertura tenham prazo para utilização	Exposição ao ar

Avaliação do risco			
Consequências	Impacto	Detetabilidade	Probabilidade de acontecer
Falta de material	10	10	1
Falta de produto	10	10	1
Deterioração do produto	10	5	1

IMPACTO	Peso
Pouco impacto	1
Médio	5
Muito impacto	10

DETETABILIDADE	Peso
Muito baixa	1
Média	5
Muito alta	10

PROBABILIDADE	Descrição da probabilidade	Peso
Muito baixa	Improvável: em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Média	Possível: de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Muito alta	Praticamente certa: de forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Matriz de risco		
Resposta ao risco		
Mitigação do risco	Prazo de conclusão	Estado de controlo
Conferir os bens com a ficha técnica	5 dias úteis	5 dias úteis
Escolher local propício ao acondicionamento de materiais fertilizantes	5 dias úteis	5 dias úteis
Verificar as instruções na embalagem e marcar no produto o prazo de abertura	5 dias úteis	5 dias úteis