ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Logística e cadeia de abastecimento humanitária: abastecer depressa, bem e com justiça

Material do curso · Semana 3 : Comprar bem: princípios, limiares e procedimentos de compra

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para dirigir uma cadeia de abastecimento humanitária: cartografia e custo posto no destino, previsão da procura e stocks de segurança, compras e concorrência, incoterms e contratos, transporte, armazéns e inventários, frota e combustível, alfândegas e isenções, pré-posicionamento e distribuições, produtos de saúde e cadeia de frio, desempenho, custos e ambiente, contextos condicionados e proteção de dados. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-3/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

Semana 3 : Comprar bem: princípios, limiares e procedimentos de compra

Objetivos

- Aplicar os princípios das compras humanitárias: transparência, concorrência, melhor relação qualidade-preço, ética e responsabilização.
- Escolher o procedimento adequado consoante o montante, a urgência e o mercado, e constituir um processo de compra completo.
- Redigir especificações e critérios de avaliação que permitam uma decisão justa e defensável.

Os princípios

As compras humanitárias gastam o dinheiro dos doadores institucionais e privados em nome das pessoas assistidas. Assentam em princípios partilhados pela maioria das organizações:

- **Melhor relação qualidade-preço** (best value for money): não necessariamente o preço mais baixo, mas a melhor combinação de qualidade, prazo, custo total e durabilidade.
- **Concorrência** efetiva e proporcionada ao montante.
- **Transparência e equidade**: as mesmas informações e as mesmas regras para todos os fornecedores.
- **Separação de funções**: quem pede não é quem escolhe sozinho nem quem recebe sozinho.
- **Ausência de conflito de interesses**: declaração escrita dos membros do comité de compras.
- **Ética e conformidade**: nenhum fornecedor sancionado, nenhum trabalho infantil, respeito pelas regras dos doadores.
- **Rastreabilidade**: cada decisão é documentada num processo que um auditor consegue compreender sozinho.

Limiares e procedimentos

Cada organização fixa **limiares** que determinam o procedimento. Uma tabela corrente (os montantes variam consoante as organizações e os doadores, que por vezes impõem limiares mais rigorosos):

Montante estimado	Procedimento	Prazo indicativo
Menos de 1 000 USD	Compra direta, um orçamento ou uma comparação simples	1 a 3 dias
1 000 a 10 000 USD	Consulta restrita: pelo menos 3 orçamentos escritos	1 a 2 semanas
10 000 a 100 000 USD	Concurso restrito ou nacional, comité de avaliação	3 a 6 semanas
Mais de 100 000 USD	Concurso aberto (nacional ou internacional), comité, muitas vezes validação da sede	6 a 12 semanas

O limiar aplica-se ao **montante total da necessidade**, não a cada encomenda: 5 encomendas de 9 000 USD para a mesma necessidade constituem uma compra de 45 000 USD (fracionamento proibido).

Exceções enquadradas: **fornecedor único** (fonte única tecnicamente justificada), **procedimentos de emergência** acionados pela direção por um período limitado, compras através de um **acordo-quadro** existente. Cada exceção é justificada por escrito e aprovada ao nível adequado.

O processo de compra

O processo de compra acompanha a compra do princípio ao fim. Conteúdo mínimo:

- **Pedido de compra** assinado, com especificações, quantidades, rubrica orçamental e código do projeto.
- **Verificação orçamental** pelas finanças.
- **Documentos de concorrência**: pedido de orçamento ou caderno de concurso, lista dos fornecedores consultados, provas de envio ou de publicação.
- **Propostas recebidas**, incluindo as excluídas, e registo de abertura das propostas.
- **Quadro comparativo e relatório de avaliação**, assinados pelo comité, com as declarações de ausência de conflito de interesses.
- **Verificações** do fornecedor selecionado: listas de sanções, registo legal.
- **Nota de encomenda ou contrato**, assinado de acordo com o quadro de delegações.
- **Guia de entrega e relatório de receção** (quantidade e qualidade), fatura, prova de pagamento.

> Um processo incompleto é a causa mais frequente dos custos declarados inelegíveis em auditoria, mesmo quando a compra foi honesta.

Redigir as especificações

Boas **especificações** descrevem a necessidade de forma precisa, mensurável e neutra:

- **Funcionais**: o que o artigo deve fazer (filtrar 20 litros por dia, resistir a 3 estações das chuvas).
- **Técnicas**: dimensões, materiais, normas (por exemplo os catálogos de especificações normalizadas das grandes organizações, as normas ISO, as listas de medicamentos essenciais da OMS).
- **Acondicionamento e marcação**: peso por volume, paletização, rotulagem na língua local.
- **Entrega**: local, data, incoterm, documentos.

Armadilhas frequentes: citar uma marca (o que exclui a concorrência; acrescentar «ou equivalente»), especificações demasiado vagas (propostas impossíveis de comparar), ou demasiado rigorosas sem razão (um só fornecedor possível). As especificações fazem-se com o programa e, para os artigos técnicos, com um especialista (saúde, água, abrigo).

Critérios e grelha de avaliação

Os critérios são fixados **antes** da receção das propostas e anunciados aos fornecedores. Dois métodos:

- **Proposta conforme mais barata**: verifica-se a conformidade administrativa e técnica (sim ou não) e depois retém-se o preço mais baixo entre as propostas conformes. Simples, adequado aos artigos normalizados.
- **Pontuação ponderada**: critérios técnicos e financeiros com pesos. Adequada a serviços, obras e artigos complexos.

Exemplo de pontuação ponderada (técnica 60 %, preço 40 %). Pontuação financeira = preço mais baixo / preço da proposta × 40.

Fornecedor	Pontuação técnica /60	Preço	Pontuação preço /40	Total
A	52	80 000	40,0	92,0
B	58	90 000	35,6	93,6
C	40	70 000	(eliminado: pontuação técnica abaixo do mínimo de 42)	–

C é o mais barato mas é eliminado pelo limiar técnico anunciado; o preço mais baixo entre as propostas retidas é, portanto, 80 000. B ganha por pouco graças à sua qualidade técnica. Um comité não pode alterar os critérios nem os pesos depois da abertura das propostas.

Ética, conflitos de interesses e fornecedores

As compras são a área de maior risco de fraude. As regras de base:

- Todos os membros do comité declaram por escrito a ausência de ligação com os fornecedores; em caso de ligação, retiram-se.

- Nenhum presente, refeição ou vantagem aceite de um fornecedor, mesmo depois da adjudicação.
- As propostas são recebidas em envelope fechado ou numa caixa eletrónica segura e abertas em sessão, perante pelo menos duas pessoas.
- Os fornecedores não selecionados podem pedir as razões; está previsto um mecanismo de reclamação.
- Os fornecedores são verificados em relação às listas de sanções (Nações Unidas, doadores) e às listas de exclusão internas.

Uma boa **bolsa de fornecedores** (base de dados qualificada, com avaliações de desempenho depois de cada contrato) acelera as compras e reduz o risco. As compras locais, quando a qualidade existe, apoiam também a economia local e a localização.

Exercício: uma compra de material de construção

Situação. O programa de abrigo pede chapas, madeira e pregos para 500 abrigos, estimados em 95 000 USD, numa única necessidade. O logístico propõe fazer 10 notas de encomenda de 9 500 USD para ir depressa com orçamentos simples. Três propostas recebidas após concurso nacional (critérios anunciados: técnica 50 %, preço 50 %, mínimo técnico 35/50): X: técnica 45, preço 92 000; Y: técnica 38, preço 84 000; Z: técnica 30, preço 78 000.

Trabalho pedido. 1) A proposta do logístico é aceitável? 2) Calcule as pontuações e designe o fornecedor. 3) Que documentos devem constar do processo?

Correção. 1) Não: é um fracionamento de uma necessidade única de 95 000 USD, que exige concurso; as despesas tornar-se-iam inelegíveis. Se a urgência for real, a direção pode acionar um procedimento de emergência documentado. 2) Z é eliminado (30 < 35). Preço mais baixo entre X e Y: 84 000. X: 45 + 84 000 / 92 000 × 50 = 45 + 45,65 = 90,65. Y: 38 + 50 = 88. X é selecionado. 3) Pedido de compra, verificação orçamental, caderno de concurso e prova de publicação, registo de abertura, as três propostas, declarações de conflito de interesses, relatório de avaliação assinado, verificação das sanções, contrato, receção, fatura e pagamento.

A reter

- Melhor relação qualidade-preço não quer dizer preço mais baixo.
- O limiar aplica-se à necessidade total: fracionar é proibido.
- Qualquer exceção (fonte única, emergência) é justificada por escrito e aprovada ao nível adequado.
- Critérios e pesos são fixados e anunciados antes da receção das propostas.
- Um processo de compra completo protege a organização, mesmo quando a compra é honesta.

Quiz

1. Pontuação financeira = preço mais baixo / preço × 40. Preço mais baixo 60 000; proposta a 75 000. Pontuação:
   A. 40
   B. 32
   C. 30
   D. 48

2. Uma necessidade de 48 000 USD é satisfeita com 6 encomendas de 8 000 USD com orçamentos simples. Trata-se de:
   A. Um acordo-quadro
   B. Um procedimento de emergência
   C. Um fracionamento proibido
   D. Uma boa prática

3. Uma especificação indica «apenas a marca X» sem justificação. O problema é:
   A. Exclui a concorrência; acrescentar «ou equivalente» ou justificar uma fonte única
   B. Nenhum
   C. É demasiado vaga
   D. É ilegal em todos os países

4. Depois da abertura das propostas, o comité quer passar o peso do preço de 40 % para 60 %. Isto é:
   A. Autorizado se todo o comité estiver de acordo
   B. Autorizado para as compras de emergência
   C. Obrigatório se o preço for elevado
   D. Proibido: os critérios são fixados antes da receção das propostas

5. Um membro do comité é primo de um concorrente. Deve:
   A. Votar a favor do primo
   B. Declarar a ligação e retirar-se da avaliação
   C. Não dizer nada
   D. Presidir ao comité

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B